



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

LOPES GARCIA CONSULTORES, LDA

PEDRO MIGUEL PEREIRA DELGADO

Estágio realizado no Mestrado de Controlo de Gestão

Coimbra

Outubro de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

LOPES GARCIA CONSULTORES, LDA

Relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre de Controlo de Gestão, realizado sob a orientação de Dra. Lúcia Maria Rodrigues dos Santos, docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e a supervisão de Dr. Paulo Lopes Garcia Sócio – Gerente da Lopes Garcia Consultores, Lda.

Estágio realizado no Mestrado de Controlo de Gestão

Coimbra

Outubro de 2014

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço à instituição que me acolheu - Lopes Garcia Consultores -, destacando toda a disponibilidade e compreensão do Dr. Paulo Garcia e do Dr. Livino Pontes que, desde sempre, disponibilizaram tudo o que foi necessário durante o estágio e durante a construção deste relatório, sem os quais nada disto teria sido possível.

Um agradecimento especial à Professora Dr.^a Lúcia Santos, pelo seu apoio, carinho, amizade, disponibilidade e dedicação durante a parte letiva e não letiva do Mestrado.

Um agradecimento à minha família, ao meu irmão, à minha mãe e ao meu avô que contribuíram para o meu crescimento pessoal.

Um agradecimento muito especial ao meu pai que me prestou um apoio incondicional e me proporcionou a concretização dos meus objetivos. A ele agradeço todos os valores e educação que me transmitiu ao longo de todos estes anos.

A todos eles, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

As organizações estão sujeitas a fortes pressões competitivas e, por isso, a sua gestão é um desafio constante. Têm que criar mecanismos capazes de aumentar os seus níveis de competitividade, eficiência e eficácia. É por isso que o *Balanced Scorecard* e o *Benchmarking* têm vindo a assumir, cada vez, mais, um papel fundamental na implementação e comunicação da estratégia.

É fundamental gerir com base em horizontes de curto, médio e longo prazo, definindo estratégias e objetivos, apoiadas nas vantagens competitivas e nos fatores críticos de sucesso que cada organização possui.

Para que seja possível alcançar esta proeza, é impreterível gerir com métodos, observações, análise, rigor, rapidez e perspicácia, e apoiar-se sempre em ferramentas de gestão, para que tudo esteja devidamente planificado e estruturado e todos os membros da organização se encontrem enquadrados e em sintonia com os objetivos da organização.

O presente trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão do controlo de gestão, através da utilização de duas poderosas ferramentas como são o *Balanced Scorecard* e *Benchmarking*, mostrando a forma como pode ser aplicado em micro, pequenas e médias empresas, dotando-as de fortes vantagens competitivas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard; Benchmarking.*

ABSTRACT

Organizations are subjected to strong competitive pressures and hence their management is a constant challenge. They must create mechanisms to increase their levels of competitiveness, efficiency and effectiveness. That is why the Balanced Scorecard and Benchmarking have been assuming more and more a key role in implementing and communicating the strategy.

It is essential to manage horizons based on short, medium and long term, defining strategies and objectives, supported by the competitive advantages and the critical success factors that every organization has.

To be able to achieve this feat, it is imperative to manage method, observation, analysis, accuracy, speed and cunning, and always relying on management tools so that everything is properly planned and structured, and all members of the organization are framed and in tune with the organization's goals.

This paper aims to contribute to better understanding of management control through the use of two powerful tools as are the Balanced Scorecard e *Benchmarking*, showing how it can be applied to micro, small and medium enterprises, providing them a strong competitive advantage.

Key-word: Balanced Scorecard; *Benchmarking*.

LISTA DE SIGLAS

BCO	Balanço de Competências Organizacional
BSC	Balanced Scorecard
CCP	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
PME	Pequenas e Médias Empresas
POPH	Programa Operacional Potencial Humano
QI PME	Qualidade e Inovação nas Pequenas/Médias Empresas
ROM	Recomendação de Oportunidades de Melhoria
SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	1

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONSULTORIA DE GESTÃO.....	5
1.1.1 BREVE ANÁLISE TEÓRICA DO PROCESSO DE CONSULTORIA.....	5
1.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE MACRO E MICRO DAS EMPRESAS.....	6
1.2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	6
1.2.1.1 Análise de PEST.....	7
1.2.2 AMBIENTE INTERNO.....	7
1.2.2.1 Diagnóstico dos Recursos e Capacidades.....	8
1.2.2.2 Análise SWOT.....	9
1.2.2.3 Visão e Missão.....	9
1.2.3 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS.....	10
1.2.3.1 Objetivos Gerais.....	10
1.2.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 A IMPORTÂNCIA DO <i>BENCHMARKING</i> E DO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	11
1.3.1 A IMPORTÂNCIA DO <i>BENCHMARKING</i> COMO APOIO À GESTÃO DAS EMPRESAS.....	11
1.3.1.1 Conceito e Objetivos de <i>Benchmarking</i>	11
1.3.1.2 Tipos de <i>Benchmarking</i>	12
1.3.1.3 A Metodologia de Benchmarking.....	13
1.3.1.4 Vantagens e Desvantagens do Benchmarking.....	15
1.3.2 A IMPORTÂNCIA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO APOIO À GESTÃO DAS EMPRESAS.....	15
1.3.2.1 Conceito e objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	15
1.3.2.2 Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	17
1.3.2.2.1 Perspectiva Financeira.....	18
1.3.2.2.2 Perspectiva dos Clientes.....	19
1.3.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos de Negócio.....	20
1.3.2.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....	21
1.3.2.3 Objetivos e Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	22

CAPÍTULO II - OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1 Objetivos.....	24
2.1.1 OBJETIVOS GERAIS.....	24
2.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	24
2.2 METODOLOGIA.....	25

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1 CARATERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	28
3.1.1 VALORES E CULTURA.....	29
3.1.2 SERVIÇOS.....	30
3.1.3 ANÁLISE SWOT.....	31
3.1.4 ORGANOGRAMA.....	32
3.1.5 MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL.....	33
3.1.5.1 Contexto económico.....	33
3.1.5.2 Contexto Político-Legal.....	34

3.1.5.3 Contexto Sócio-Cultural.....	34
3.1.5.4 Contexto Tecnológico.....	34
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO	
4.1 INTRODUÇÃO.....	35
4.2 TOMADA DE CONHECIMENTO.....	36
4.3 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO NO ÂMBITO DO	
PROGRAMA DINAMIZAR.....	37
4.3.1. TOMADA DE CONHECIMENTO DO PROGRAMA.....	37
4.3.1.1 Objetivos, Metodologias e Impacto Esperado.....	37
4.3.1.2 Participantes e Entidades Beneficiárias.....	39
4.3.1.3 Seleção das Entidades Destinatárias e Intervenientes nas Empresas.....	40
4.3.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO NO ÂMBITO DO	
PROGRAMA DINAMIZAR.....	41
4.3.2.1 Fase do Diagnóstico.....	42
4.3.2.1.1 Caraterização da Empresa e da Envolvente Concorrencial.....	42
4.3.2.1.2 Indicadores Económico Financeiros.....	45
4.3.2.1.3 Caraterização dos Recursos Humanos da Empresa.....	46
4.3.2.1.4 Desenvolvimento da Empresa.....	47
4.3.2.2 Plano de Ação.....	48
4.3.2.3 Avaliação.....	49
4.3.2.3.1 Metodologias.....	50
4.3.2.3.2 Avaliação e Recomendações.....	50
4.3.2.3.3 Recomendações às Entidades Destinatárias.....	52
4.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO NO ÂMBITO DO	
PROGRAMA QI PME CENTRO.....	52
4.4.1 TOMADA DE CONHECIMENTO DO PROGRAMA.....	52
4.4.1.1 Objetivos e Metodologias.....	53
4.4.1.2 Seleção das Entidades Destinatárias e Intervenientes nas Empresas.....	54
4.4.1.3 Intervenção nas empresas.....	55
4.4.2 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ESTÁGIO NO ÂMBITO DO	
PROGRAMA DINAMIZAR.....	56
4.4.2.1 Recomendação de Oportunidades de Melhoria (ROM).....	56
4.4.2.2 Balanço de Competências Organizacionais.....	58
4.5 ANÁLISE DO ESTÁGIO REALIZADO.....	58
CONCLUSÃO.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Metodologia Processual de <i>Benchmarking</i>	14
Figura 1.2 - Sistema de Gestão Estratégico Segundo o BSC.....	17
Figura 1.3 - Cinco Medidas Relacionadas com a Perspectiva dos Clientes.....	20
Figura 3.1 - Organograma da Lopes Garcia Consultores.....	33
Figura 4.1 - Processos Operacionais da Empresa do Sector Comércio a Retalho de Equipamento Audiovisual, em Estabelecimentos Especializados.....	44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Recursos das Empresas.....	8
Quadro 1.2 - Tipos de Benchmarking.....	13
Quadro 1.3 - Fases do Processo de <i>Benchmarking</i>	14
Quadro 1.4 - Vantagens e Desvantagens do <i>Benchmarking</i>	15
Quadro 3.1 - Valores e Visão Global.....	29
Quadro 3.2 - Recursos das Empresas.....	30
Quadro 3.3 - Análise SWOT da Lopes Garcia Consultores.....	32
Quadro 3.4 - Sugestões de Melhoria.....	32
Quadro 4.1 - Objetivos e Metodologia do Programa Dinamizar.....	38
Quadro 4.2 - Níveis do Impacto no Programa Dinamizar.....	39
Quadro 4.3 - Interligação entre as Várias Entidades Participantes no Programa Dinamizar.....	39
Quadro 4.4 - Fases de Intervenção nas Empresas no Programa Dinamizar.....	41
Quadro 4.5 - Caracterização da Envolvente Concorrencial.....	45
Quadro 4.6 - Indicadores Económicos e Financeiros.....	45
Quadro 4.7 - Análise SWOT.....	47
Quadro 4.8 - Desenvolvimento da Empresa e Resumo das Principais Projeções para a Empresa.....	48
Quadro 4.9 - Medidas a Implementar.....	49
Quadro 4.10 - Metodologias Utilizadas.....	50
Quadro 4.11 - Necessidades e Objetivos.....	51
Quadro 4.12 - Balanço das necessidades identificadas.....	51
Quadro 4.13 - Recomendações.....	52
Quadro 4.14 - Objetivos e Metodologia no Programa QI PME.....	54
Quadro 4.15 - Fases do Diagnóstico Organizacional no Programa QI PME.....	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 - Requisitos das Entidades Destinatárias de Acordo com a Categoria da Empresa - Programa Dinamizar (2011).....	40
Tabela 4.2 - Requisitos das Entidades Destinatárias de Acordo com a Categoria da Empresa - Programa QI PME Centro (2011).....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 – Recomendação de Oportunidades de Melhoria.....	70
--	----

INTRODUÇÃO

O presente relatório refere-se ao estágio de carácter profissional, decorrido entre 6 de Janeiro de 2014 a 7 de julho de 2014, na empresa Lopes Garcia Consultores¹, em Coimbra, com vista à conclusão do Mestrado de Controlo de Gestão, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O Estágio é um instrumento que pretende fazer a ligação entre o ensino e o mercado do trabalho, para o desenvolvimento das habilidades e competências do mestrando. É um momento privilegiado da prática no processo de aprendizagem do aluno.

Este relatório de estágio tem como principal objetivo demonstrar as atividades desenvolvidas na empresa Lopes Garcia, mostrar a importância que a consultoria tem na gestão e a forma preponderante como o *balanced scorecard* (BSC) e o *benchmarking* são instrumentos de elevado potencial na identificação de soluções e intervenções para o alcance dos objetivos das organizações.

As atividades desenvolvidas no âmbito do estágio de carácter profissional, ao longo dos 6 meses, na Lopes Garcia, incidiram nas funções de consultoria de gestão, nas áreas específicas da gestão geral, da gestão financeira e dos recursos humanos, que visavam contribuir para o desenvolvimento das organizações suas clientes onde incidiu o estágio.

Os trabalhos foram realizados mediante a aplicação prática de dois programas operacionais promovidos pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e pela Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), designados por: Programa Dinamizar e Programa Qualidade e Inovação nas Pequenas/Médias Empresas (QI PME) Centro². A participação prática

¹ Doravante a designação da entidade acolhedora Lopes Garcia Consultores será escrita como Lopes Garcia.

² Os programas Dinamizar e QI PME são destinados a empresas do sector industrial ou de serviços de apoio à indústria e, consistem na elaboração de diagnóstico, plano de ação e implementação de medidas. avaliação.

nestes dois programas permitiu aplicar o sistema de gestão estratégico BSC e o processo de *benchmarking*. Assim como, desenvolver a capacidade de comunicação, adaptação a novos ambientes, metodologias de trabalho, organização e flexibilidade.

Os conhecimentos de *benchmarking* e BSC adquiridos ao longo da parte letiva do mestrado, foram chave imprescindível para a realização dos Programa QI PME e Programa Dinamizar.

A metodologia seguida assentou na investigação qualitativa, a partir da aprendizagem baseada nas práticas profissionais, no local de trabalho e do método do estudo de caso para a caracterização da entidade acolhedora e dos clientes desta, onde foram executadas as principais atividades do estágio.

Com a adoção do método do estudo de caso, pretendeu-se compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos complexos dos clientes da entidade acolhedora, onde foram implementados os programas de intervenção Dinamizar e QI PME.

O relatório divide-se em introdução, em quatro partes que são denominadas de capítulos e na conclusão. No primeiro capítulo, é feita uma revisão da literatura, para que se possa situar o presente relatório. É analisada a importância da consultoria, o ambiente macro e micro das empresas, a importância do *benchmarking* e do BSC.

No segundo capítulo, são apresentados os objetivos gerais e específicos que se pretenderam obter durante o estágio, assim como a metodologia usada.

No terceiro capítulo, é feita a apresentação da entidade de acolhimento, onde é mencionada a sua caracterização, a sua estrutura organizacional e vertentes da sua atuação.

Estes dois programas têm como principais objetivos a melhoria dos processos das micro, pequenas e médias empresas, o reforço das competências dos seus quadros e a promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional. A promoção do desenvolvimento de processos das micro, pequenas e médias empresas é realizada através do desenvolvimento de ações que promovam a otimização das metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

Finaliza-se a parte dos capítulos, com a descrição, das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, participação do estagiário no Programa Dinamizar e Programa QI PME, enquadrando a parte prática do estágio, com os elementos da formação contínua concedida pela entidade acolhedora.

Para concluir, é feito um balanço final de todo o estágio, onde são apresentadas as conclusões de todo este relatório de estágio e uma análise crítica ao trabalho desenvolvido.

A escolha do tema do relatório incide na crença de que as empresas podem atingir melhorias significativas de desempenho, se compreenderem adequadamente e integrarem na sua ação os conceitos, práticas e metodologias, relacionados com o *benchmarking* e o BSC.

O sucesso empresarial passa pelo facto de os objetivos de uma empresa serem atingidos e a administração ser capaz de difundir uma visão comum, por todos os elementos da empresa. A visão da empresa passa por definir os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho e permite a definição de metas e a medição dos resultados atingidos, em áreas críticas da execução das estratégias.

O BSC e o *benchmarking* revelam ser uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gestão, dentro dos cenários económicos em constante mudança. Estes são instrumentos de maior importância para a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.

Os objetivos gerais do estágio, consistiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da componente letiva do mestrado e proporcionar uma experiência profissional através da realização de atividades, nas funções de consultoria de gestão, nas áreas específicas da gestão geral, da gestão financeira e dos recursos humanos. O presente relatório escrito visa mostrar a importância das atividades realizadas no estágio e, salientar a relevância que a consultoria tem na gestão e a forma preponderante como o

BSC e o *benchmarking* são instrumentos de elevado potencial na apresentação de soluções e de intervenções para o alcance dos objetivos das organizações.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Considerando que o presente estudo se centra numa implementação do *benchmarking* e BSC, entendeu-se ser importante fazer uma apreciação dos conceitos teóricos dirigidos a essa filosofia, de forma a proporcionar uma melhor compreensão.

1.1 CONSULTORIA DE GESTÃO

A consultoria constitui-se na transmissão do conhecimento e da experiência de um homem, em prol de um objectivo humano. É a busca constante do saber, preparado para o benefício de outrem. De acordo com Peter Block (2001), a consultoria consiste no desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho, para diminuir a carga dos outros.

1.1.1 Breve Análise Teórica do Processo de Consultoria

As empresas necessitam de consultores, pois estes são agentes que trazem conhecimento sobre matérias específicas. Este pensamento é corroborado por Block (2001) que define o consultor como uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem o direito de produzir mudanças ou programas de implementação.

Um dos principais objetivos do consultor é efetuar um trabalho de qualidade, para ajudar a empresa, na solução dos problemas existentes, pois só assim cumpre os seus propósitos profissionais.

Burgoyne (2000) afirma que o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. Divide o processo em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Os objectivos de um processo de consultoria podem ser analisados segundo a visão do consultor ou segundo a da empresa beneficiária.

Em todas as fases do processo de consultoria, é necessário que o

consultor utilize conhecimentos técnicos de especialistas e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interação, entre os diversos atores envolvidos no processo.

As organizações estão sujeitas a fortes pressões competitivas e, por isso, a sua gestão é um desafio constante. Têm que criar mecanismos capazes de aumentar os seus níveis de competitividade, eficiência e eficácia. É por isso que o BSC e o *benchmarking* têm vindo a assumir cada vez mais um papel fundamental na implementação e na comunicação da estratégia.

A consultoria pode contribuir com orientações aos empresários, sobre como interpretar os resultados oriundos do *benchmarking* e do BSC e como aplicá-los nos planos de negócios das empresas. Pode ainda oferecer o conhecimento resultante do estudo do ambiente interno, externo e do meio envolvente das empresas, mostrando-lhes seus pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças.

Este contributo, apoiado em ferramentas de gestão devidamente planificadas e estruturadas, é fundamental para uma gestão baseada em horizontes de curto, médio e longo prazo, definindo estratégias e objetivos, apoiadas nas vantagens competitivas e nos fatores críticos de sucesso que cada organização possui.

1.2 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE MACRO E MICRO DAS EMPRESAS

1.2.1 Ambiente Externo

Segundo Reis (2008), o ambiente externo está fora de controlo das organizações, podendo, na realidade, revelar-se como um condutor de possíveis oportunidades ou ameaças. A informação resultante da análise do ambiente externo aumenta as capacidades de resposta das empresas, face às diversas transformações ambientais, podendo tirar partido das mesmas. No entanto, a informação não deve ser excessiva e o seu tratamento deve ser minucioso, de forma a não se tornar numa ameaça.

1.2.1.1 Análise de PEST

A análise dos aspetos políticos e legais, económicos, sociais e tecnológicos e ambientais, é a mais conhecida ferramenta para estudar o meio envolvente das organizações. O circuito de análise deverá passar por três etapas que são a identificação das variáveis mais importantes, a enumeração dos aspetos de cada variável e a análise do domínio de cada uma. Na identificação das variáveis, estas deverão estar ordenadas, segundo os fatores a que respeitam e classificadas as ameaças e as oportunidades.

As forças macroeconómicas afetam a organização, os concorrentes, os mercados, os países e a economia global, podendo ter implicações significativas e estar fora de controlo dos mesmos.

Esta ferramenta foi desenvolvida para ajudar a identificar e compreender as forças macroeconómicas que podem causar impacto numa empresa, como fatores económicos, mudanças na tecnologia e tendências sociais emergentes.

Para Johnson *et al.* (2007), os fatores de PEST podem conduzir à mudança em geral, sendo apenas um ponto de partida. Os gestores precisam de entender os principais condutores de mudança e também o impacto diferencial dessas influências externas e condutores em determinados segmentos, mercados e organizações individuais.

Segundo Freire (2008), a análise política, económica, social e tecnológica, resume a envolvente contextual. A dimensão político-legal caracteriza as questões e explícita o enquadramento legal, a dimensão económica alude a uma reflexão sobre o contexto macroeconómico, a dimensão sociocultural reflete os valores e costumes de uma sociedade. Por seu, turno a dimensão tecnológica denota o progresso de uma sociedade.

1.2.2 Ambiente Interno

De acordo com Jordan *et al.* (2008), ao elaborar o diagnóstico do ambiente interno, podemos ter a percepção do historial da empresa.

A análise do ambiente interno informa o conjunto de fatores que

determinam a posição competitiva que a empresa vai adoptar face ao seu negócio, com a finalidade de obter uma vantagem competitiva sustentável. A empresa necessita de ter vantagens competitivas sobre os concorrentes, de forma a assegurar os benefícios a longo prazo.

A diferenciação do produto ou serviço prestado pela empresa tem como objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e até mesmo antecipá-las.

A análise do ambiente interno tem como objetivo identificar os principais recursos existentes na empresa, comparando-os com o ambiente externo, através da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), analisando a visão, a missão, os valores e os objetivos da empresa.

1.2.2.1 Diagnóstico dos Recursos e Capacidades

A análise dos recursos permite à organização identificar os seus pontos fracos e fortes, traduzindo aspetos que informam, se ela está melhor ou pior que os seus concorrentes.

As capacidades são as competências da empresa para o desenvolvimento de ações, utilizando os recursos de forma integrada. Os recursos, num sentido amplo, abrangem as capacidades e representam uma fonte de vantagem competitiva.

Teixeira (2011) define recursos como um conjunto de ativos que contribui para gerar o valor acrescentado, pelo desenvolvimento da sua atividade. Estes dividem-se em três categorias: recursos tangíveis, recursos intangíveis e capacidades organizacionais.

Quadro 1.1: Recursos das Empresas

Recursos Tangíveis	Recursos Intangíveis	Capacidades Organizacionais
Financeiros	Humanos	Competência de combinar os recursos tangíveis e intangíveis, desenvolvendo processos organizacionais para atingir os objetivos desejados.
Físicos	Inovação e Criatividade	
Tecnológicos	Reputação	
Organizacionais		

Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011

1.2.2.2 Análise SWOT

Após a análise do ambiente externo e o diagnóstico dos recursos, é importante elaborar uma matriz, onde se identifiquem os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e as oportunidades (ambiente externo). Esta matriz, desenvolvida por Kenneth Andrews e Ronald Christensen, denomina-se análise SWOT.

As empresas, ao elaborarem as análises SWOT, serão conhecedoras das suas capacidades e limitações, tomando assim decisões, no sentido de formular a melhor estratégia a seguir.

O ambiente interno é controlado pelos gestores da empresa, uma vez que ele é o resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios. O ambiente externo está, de alguma forma, fora de controlo da organização.

1.2.2.3 Visão e Missão

A definição da visão e da missão podem ser entendidas unicamente como *marketing* exterior, esquecendo-se as empresas que estas são fundamentais para explicar a razão da sua existência.

A divulgação e a implementação destes conceitos deverão ser orientadas para a atuação da empresa, no mercado e na sociedade. É necessário fazê-los sentir internamente e evidenciá-los para o exterior.

A visão define o que a empresa deseja ser no futuro. A frase que define a visão deve ser curta e atrativa, por forma a que as pessoas a memorizem e compreendam. Segundo Cruz (2006), uma visão inspiradora e ativadora é a chave para a mobilização do apoio dos colaboradores da organização, para empreenderem a mudança.

A missão é a marca que distingue as empresas, revelando os princípios e crenças das empresas, definindo as competências do negócio. A missão enquadra e define o tipo de ações esperadas dos seus membros, na elaboração da atividade. A mesma deve ser breve, simples e distinta, traduzindo o seu historial, preocupações com o ambiente e quais as competências que a

distinguem das outras empresas. Segundo Cruz (2006), uma missão deve criar um sentimento de unidade e de forte compromisso, ser capaz de criar, nas cabeças e corações, um enquadramento de referências, um conjunto de critérios, de linhas de orientação, pelos quais as pessoas vão orientar-se.

A análise da visão e missão, permite verificar se estas estão enraizadas internamente e qual a imagem que transmitem para o exterior.

A missão reflete que o resultado da empresa é maior que a soma das partes, enquanto que a visão exprime um trabalho conjunto, tendo como objetivo orientar para que os projetos e recursos sejam otimizados por todos os colaboradores.

1.2.3 Definição de Objetivos

As atividades das empresas são guiadas por objetivos, tendo estes que dão corpo às ações e criam medidas de avaliação de desempenho, quer nos colaboradores, quer na empresa.

Os objetivos são os resultados que se pretendem atingir, representando ações que são planeadas e diversas tipologias, económicas, sociais e financeiras.

Os objetivos podem ser definidos, ao nível da estrutura da empresa, em: objetivos estratégicos, objetivos intermédios e objetivos operacionais.

1.2.3.1 Objetivos Gerais

Estas ferramentas de gestão proporcionam aos gestores acompanhar e controlar a gestão empresarial, de forma global e eficaz.

1.2.3.2 Objetivos Específicos

Existem diversos instrumentos de pilotagem cujos objetivos são sempre comuns, ou seja, auxiliar a gestão, nos processos de controlo de gestão. Estes processos compreendem a fixação de objetivos, o planeamento estratégico e o acompanhamento e controlo dos resultados alcançados.

O fundamental para a gestão é atingir os objetivos com eficácia, tendo

em conta os meios que tem ao seu dispor. Para que isso seja possível, é necessário que as organizações desenvolvam um plano de ação. Esse plano é o resultado das decisões que se tomam sobre as atividades que serão executadas no período seguinte. Essas decisões têm implicações sobre os recursos a utilizar, para atingir os objetivos (Jordan *et al.*, 2011).

1.3 A IMPORTÂNCIA DO *BENCHMARKING* E DO *BALANCED SCORECARD*

O facto das organizações enfrentarem incertezas e pressões competitivas cada vez mais frequentes, exige-lhes a adoção de mecanismos capazes de lhes permitirem aumentar os seus níveis de competitividade, eficiência e eficácia. Por isso, o BSC e o *benchmarking* têm vindo a assumir cada vez mais um papel fundamental na implementação e na comunicação da estratégia das organizações, porque permitem contribuir com soluções, para alcançar os objetivos futuros e um maior comprometimento dos colaboradores e dos gestores.

1.3.1 A Importância do *Benchmarking* como Apoio à Gestão de Empresas

1.3.1.1 Conceito e Objetivo do *Benchmarking*

A essência do *benchmarking* apoia-se na ideia de que nenhuma empresa é melhor em todas as áreas. Os concorrentes com melhores resultados são os que temos como termo de comparação, podendo também ser utilizadas organizações de outros sectores de atividade.

O processo de comparação e avaliação é efetuado nas organizações, num determinado processo, departamento ou unidade de negócio. Com o *benchmarking*, as empresas obtêm referências que lhes permite melhorar os seus pontos fracos.

O *benchmarking* é definido como um processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos, visando não apenas a comparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem (Keegan, *et al.*, 2006). O autor apresenta-o como um processo sistemático e contínuo. Para ser realmente

eficaz, o *benchmarking* tem de ser processo de melhoria e contínuo, não pode ser desenvolvido uma vez e esquecido depois, pensando-se que a tarefa está concluída. Tem de ser um processo contínuo, uma vez que as práticas estão em permanente mudança. As organizações representantes das melhores práticas não são estáticas, não deixam que a sua concorrência os alcance. O *benchmarking* é um processo sistemático, estruturado etapa a etapa, com o objectivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado.

A utilização do *benchmarking* no meio ambiente empresarial é extremamente importante, para que as empresas aumentem o seu nível de competitividade. Com esse aumento de competitividade dos mercados, a melhoria contínua tem vindo a desenvolver um fator decisivo para a sobrevivência das empresas nos mercados.

1.3.1.2 Tipos de *Benchmarking*

Existem várias denominações para os tipos de *benchmarking* que dependem do âmbito, dos objetivos e dos recursos afetos.

O *benchmarking* concentra-se no fato de possibilitar a tomada de decisões, baseada em fatos e apresenta benefícios para a organização, quando usado como um processo contínuo.

Muitos autores, com destaque para Raposo *et al.* (2006), abordam o tema *benchmarking* e apresentam três tipologias de *benchmarking*:

Quadro 1.2: Tipos de *Benchmarking*

Tipo		Designação
1. <i>Benchmarking</i> Empresarial - permite avaliar e comparar a performance das empresas em relação a vários aspetos, e no qual se incluem	Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste na identificação das melhores práticas dentro da própria organização, em áreas, departamentos, unidades, filiais ou subsidiárias distintas, com o objetivo de identificar internamente qual o modelo a seguir.
	Competitivo ou Concorrencial	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteriza-se pela comparação com os concorrentes, quando se procura identificar a causa do melhor desempenho. O objetivo é superar o desempenho da concorrência.
	Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Cuja ênfase assenta na análise e comparação de determinados processos e/ou funções similares, utilizados em empresas não concorrentes mas que atuam em sectores de atividade semelhante.
	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Trata da comparação com as melhores empresas, reconhecidas pelas melhores práticas no uso de uma determinada tecnologia ou metodologia, independentemente do seu sector de atividade. Esta modalidade permite detetar inovações e adapta-las.
2. <i>Benchmarking</i> Sectorial		<ul style="list-style-type: none"> • Caracteriza-se pela comparação da eficiência <i>inter</i> e <i>intra</i> sectores de atividade.
3. <i>Benchmarking</i> Governamental		<ul style="list-style-type: none"> • Representa a comparação da eficiência das várias políticas entre países, permitindo detetar as diferentes performances ao nível das políticas ambientais, educacionais, económicas e fiscais.

Fonte: Adaptado de Raposo, *et al.*, 2006

O resultado de um exercício de *benchmarking* está dependente da própria empresa, dos recursos, da cultura, do ambiente, do seu posicionamento e, fundamentalmente, da sua capacidade e motivação para a mudança e melhoria.

1.2.1.3 A Metodologia de *Benchmarking*

Para um processo de *benchmarking* ser desenvolvido eficazmente, as empresas devem respeitar e seguir certas regras e os procedimentos aplicáveis, permitindo que os objetivos definidos sejam alcançados.

Os quatro passos seguidos pelo *benchmarking* podem ser estruturados como se segue (Lopez, *et al.*, 2000).



Figura 1.1: Metodologia Processual de *Benchmarking*
Fonte: Adaptado de Lopez, *et al.*, 2000

Quadro 1.3: Fases do Processo de *Benchmarking*

Passos	Designação
Planejar	<ul style="list-style-type: none"> A empresa determina o que deve ser objecto de <i>benchmarking</i>, tendo em atenção os factores críticos de sucesso, analisa o processo ou a função e prepara o plano de estudo. Caso esta etapa não seja realizada de forma eficaz, dificilmente os resultados esperados serão alcançados (Junior, <i>et al.</i>, 2004).
Recolha dos dados	<ul style="list-style-type: none"> Após a etapa de planeamento, inicia-se a da recolha de dados nas empresas participantes. A dificuldade desta etapa está em encontrar parceiros dispostos a disponibilizar informações. Podem ser utilizadas fontes auxiliares, como jornais, pesquisas, bancos de dados, publicações das próprias organizações e Internet, para obter o máximo de informações. Contudo, por vezes esses dados podem estar desatualizados ou serem enganadores. Podem ser preparados questionários para se enviarem a potenciais empresas com as quais se poderá aplicar o <i>benchmarking</i> (Bendell, <i>et al.</i>, 1996).
Analisar	<ul style="list-style-type: none"> O conjunto das informações recolhidas deve ser sistematizado e analisado pela empresa. De seguida, é necessário comparar as diversas atividades, utilizando os parâmetros definidos na etapa de planeamento. O objectivo é comparar o desempenho das suas atividades com o das outras empresas e identificar quais as atividades que poderiam ser melhoradas, partindo do conhecimento adquirido durante o processo de <i>benchmarking</i>.
Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> Tendo como objectivo a melhoria contínua, o último passo do processo de <i>benchmarking</i>, inicia-se com a elaboração de um plano para a implementação das mudanças nos processos que foram considerados prioritários. Para as empresas bem sucedida, as melhorias contínuas não têm fim. É extremamente importante que no processo de implementação das mudanças se esteja atento à necessidade de rever objetivos e metas estabelecidas.

Fonte: Adaptado de Bendell, *et al.*, 1996 e Junior, *et al.*, 2004

1.3.1.4 Vantagens e Desvantagens do *Benchmarking*

A utilização do *benchmarking* no desempenho das organizações tem sido objecto de estudo. Em virtude das rápidas mudanças no mercado, definir metas, olhando para dentro da empresa, geralmente não responde às expectativas dos clientes. As expectativas dos clientes são conduzidas pelos padrões estabelecidos pelos melhores fornecedores do sector e também pelas boas experiências de fornecedores dos outros segmentos de negócios. O maior benefício do *benchmarking* é o de ajudar a alcançar níveis de desempenho que atendam plenamente às crescentes expectativas dos consumidores.

De um modo geral, a organização poderá tirar vantagens do processo de *benchmarking*, mas também são verificadas algumas dificuldades na utilização desta ferramenta. Segundo Spendolini (1992), existem desvantagens que impedem a implantação do *benchmarking* de forma eficiente e eficaz.

Quadro 1.4: Vantagens e Desvantagens do *Benchmarking*

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Introduzir novos conceitos de avaliação.• Melhorar o conhecimento da própria organização.• Identificar áreas que devem ser objeto de melhorias.• Estabelecer objetivos viáveis e realistas.• Criar critério de prioridade no planeamento.• Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado.• Aprender com os melhores.	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de recursos financeiros e de tempo, para a recolha de informação.• Os colaboradores da organização não se envolvem no processo.• O nível de confiança relativamente à empresa que fornece os dados é baixo.• O não acompanhamento de todo o processo de <i>benchmarking</i>, deixa de garantir bons resultados.

Fonte: Adaptado de IAPMEI e Spendolini, *et al.*, 1992

É essencial que as organizações, ao aplicarem o *benchmarking*, assumam a postura de que desejam aprender com os melhores, para explicar o esforço investido em todo o processo.

1.3.2 A Importância do *Balanced Scorecard* como Apoio à Gestão de Empresas

1.3.2.1 Conceito do *Balanced Scorecard*

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou num sistema de gestão para auxiliar as organizações a definirem as visões e

estratégias de negócios, traduzindo-se numa ampla e eficaz cadeia de indicadores de desempenhos.

O BSC surgiu após um estudo cujo intuito era avaliar se os métodos de medição de desempenho, baseados em indicadores contabilísticos, refletiam a verdadeira realidade das empresas. Veio a tornar-se uma ferramenta base para o sistema de medição e gestão estratégica que integra medidas provenientes da estratégia, além de mostrar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, sendo orientado pela estratégia e guiado pela missão da organização. (Niven, 2003; Kaplan e Norton 1997).

Kaplan e Norton (1992) recomendam que os seguintes passos sejam seguidos, a fim de assegurar a implementação de um BSC consistente – ou seja, capaz de assegurar o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos e a estratégia da organização:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia;
- transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos;
- converter a estratégia num processo contínuo;
- mobilizar a mudança com uma liderança forte e eficaz.

Pode concluir-se que o BSC surge como uma ferramenta e metodologia estratégica, alinhando a visão e a missão da organização, permitindo uma análise dos dados passados e uma previsão a longo prazo do desempenho da organização. O BSC compreende as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos de internos de negócio e da aprendizagem e crescimento organizacional, numa relação de causa-efeito, onde cada perspectiva tem indicadores de desempenho associados que permitem à gestão uma correta medição do desempenho da estratégia.

O BSC pode funcionar como um sistema de alinhamento estratégico, uma vez que conjuga todas as competências e recursos organizacionais numa relação de ligações uns com os outros.

Quando as organizações necessitam de uma estratégia e de desenvolver esforços para avaliá-la e medi-la de modo constante, atendendo a que existem vários tipos de organizações, as estratégias devem ser adequadas a cada um desses tipo de organização.

1.3.2.2 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

As estratégias adoptadas pelas organizações empresariais revelam-se fortemente dinâmicas e de sucesso se forem alvo de constante avaliação, atribuindo para isso níveis de desempenho, avaliados por indicadores.

O BSC permite avaliar o desempenho das estratégias definidas e ainda dividi-la por metas ou etapas. Ele permite ainda definir e avaliar o desempenho de estratégias em quatro vertentes, a financeira, os clientes, os processos internos de negócio da organização e o nível de aprendizagem e crescimento organizacional. Através da visão destas quatro perspectivas, possibilita a implantação da estratégia, de modo a garantir o seu controlo, nessas mesmas perspectivas.

As quatro perspetivas do BSC, alinhadas com a missão, a visão e a estratégia das organizações, formam um sistema de gestão estratégica, representado na Figura 1.2 *infra*.

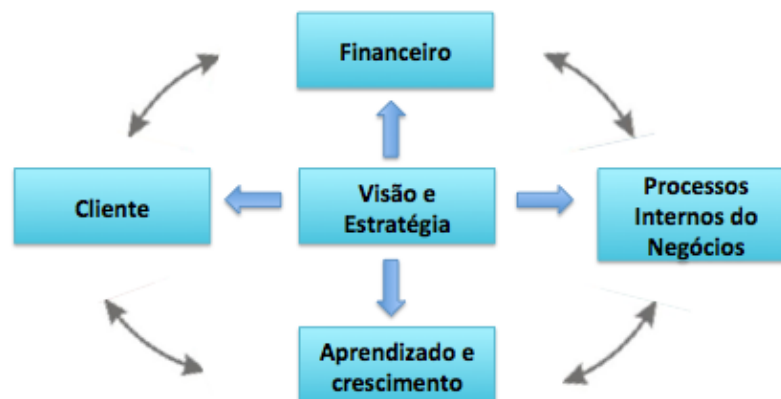


Figura 1.2: Sistema de Gestão Estratégico Segundo o BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

A interligação destas quatro perspectivas do BSC mostra uma estrutura lógica, coerente e concisa. A organização, através das suas aptidões e conhecimentos adquiridos pelos colaboradores, pode estabelecer estratégias operacionais eficientes para o aprimoramento contínuo dos processos, tendo como finalidade superar as expectativas dos clientes, onde proporcionarão um aumento de valor da empresa e aos acionistas.

1.3.2.2.1 Perspectiva Financeira

Antes de pensar em abordar as estratégias, as organizações, implicitamente, devem apresentar as suas metas de acordo com a sua estrutura e com o meio envolvente, baseando-se em indicadores de desempenho financeiros básicos, como por exemplo a taxa de crescimento do volume de negócios ou os resultados operacionais.

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, implementação e execução da organização contribuem para a melhoria da mesma. A perspectiva financeira inclui três medidas importantes para os acionistas: se o capital e o retorno de fluxos de caixa refletem a preferência de curto prazo, enquanto que previsão indica o desejo corporativo para reduzir a incerteza histórica associada à variação de desempenho inesperado e por último a rentabilidade do projeto enfoca-se como uma unidade básica de planeamento e controlo, enquanto a carteira de vendas ajuda a reduzir a incerteza de desempenho. (Kaplan & Norton, 1993).

Os indicadores financeiros retratam o desempenho financeiro traçado no planeamento estratégico e servem como principal limitador para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. As empresas, de um modo geral, trabalham com essa perspectiva, utilizando o crescimento da receita e a produtividade como estratégias básicas. O crescimento da receita irá refletir-se diretamente nas outras perspectivas, no sentido de gerar receitas com a abertura de novos mercados, novos produtos e novos clientes. A produtividade irá refletir-se na melhoria contínua dos processos operacionais e na redução de custos. (Prieto *et al*, 2006).

Esses indicadores criam novos indicadores de desempenho, para que os acionistas possam ter melhor rentabilidade dos seus investimentos. É através desta perspectiva que as organizações podem aferir se as políticas estratégicas implementadas geram bons resultados económicos e financeiros e satisfazem o valor esperado pelos acionistas.

1.3.2.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes destaca os nichos de mercado em que a organização vai operar. A satisfação, retenção, captação e o lucro são indicadores fundamentais para essa perspectiva (Prieto *et al*, 2006). Esta permite o alinhamento dos indicadores económicos e financeiros com os objectivos definidos relativamente aos clientes.

As organizações não devem focar-se apenas na satisfação dos clientes, mas também preocupar-se com o alinhamento dos objectivos estratégicos definidos com a missão. Esta perspectiva deve traduzir os objectivos estratégicos relacionados com os clientes definidos pela organização e, desta forma, ajudar a segmentar estrategicamente o tipo de clientes que a organização necessita para satisfazer esses objectivos.

Nesta perspectiva, também são identificadas as associações de resultados com a entrega de propostas de valor diferenciados. Estes resultados incluem a participação em mercados com segmentos específicos de clientes, clientes-alvo, aquisição e retenção de clientes em segmentos-alvo e lucro do cliente. Alguns estudos têm identificado uma relação significativa entre o desempenho e a satisfação do cliente.

Kaplan e Norton (1996) definem cinco medidas relacionadas com a perspectiva dos clientes que são: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes e lucro dos clientes. Estas medidas estão agrupadas numa cadeia formal de relações causa e efeito.

Estas cinco medidas, estrategicamente relacionadas proporcionam à gestão das organizações o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos

relativamente aos clientes e a medição do desempenho desta perspectiva do BSC.



Figura 1.3: Cinco Medidas Relacionadas com a Perspectiva dos Clientes

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

1.3.2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos de Negócio

A perspectiva dos processos internos de negócio tem como objetivo identificar os processos críticos, a fim de melhorá-los continuamente, para que possam sustentar os objetivos planeados nas outras duas perspectivas anteriores. Os processos devem estabelecer condições para que as organizações ofereçam produtos ou serviços capazes de atrair e reter clientes, nos segmentos em que as organizações atuam e, ao mesmo tempo, gerar valor aos acionistas. (Prieto *et al.*, 2006).

Deve ser avaliada a operacionalidade dos processos internos da organização e implementar um processo de melhoria contínua destes processos, numa lógica de eficiência, onde se, inclui por exemplo, a identificação das necessidades dos clientes e previsão dos passos a dar no futuro para satisfazer essas necessidades.

É nesta perspectiva do BSC que as organizações comparam a eficiência dos seus processos para alcançar os objetivos estratégicos traçados, com vista a satisfazer as necessidades dos clientes. É aqui que surge a cadeia de valor que as organizações usam como modelo para a construção da perspectiva dos

processos internos do negócio.

O modelo do BSC pressupõe que os funcionários têm uma capacidade para levar a organização a ter uma melhoria nos processos internos. Kaplan e Norton (1997) dividem as atividades da cadeia de valor em quatro áreas de processo de alto nível:

- inovação;
- gestão de clientes;
- operações;
- regulamentação e meio ambiente.

Compete aos gestores identificar os processos e as competências onde as empresas podem obter vantagens competitivas.

1.3.2.2.4 Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva da aprendizagem e crescimento foca-se na capacidade da organização em adquirir conhecimento, no sentido de aprimorar as suas vantagens competitivas, tornando as suas operações cada vez melhores, nos segmentos onde atua. A sua capacidade é gerada através de investimentos em novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e na capacidade dos recursos humanos. (Prieto *et al.*, 2006).

Após definidos os objectivos estratégicos a levar a cabo na perspectiva financeira, na do cliente e nos processos internos de negócio, as organizações deverão, em princípio, alcançar vantagem competitiva e sucesso estratégico, tendo importante alinhar os recursos da organizações com os objectivos traçados.

Kaplan & Norton (1996) mencionam que os objectivos definidos nesta perspectiva são resultantes dos objectivos definidos para as outras três perspectivas anteriores. Se, a longo prazo, as organizações não investirem na aprendizagem organizacional, poderão nem sequer ter sucesso a curto prazo, sendo assim esta perspectiva, a par das outras, uma perspectiva focada no futuro das organizações.

Segundo Kaplan e Norton (1992), é nesta perspectiva que se avalia a capacidade dos funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional, para se poder gerir o negócio e se adaptar às mudanças. O sucesso dos processos depende dos funcionários qualificados e motivados, bem como de informações precisas e oportunas.

1.3.2.3 Objetivos e Indicadores do *Balanced Scorecard*

Os objetivos são afirmações concisas do que a empresa espera realizar e devem ser estabelecidos para cada perspetiva do BSC. A seleção dos objetivos estratégicos deve incidir nas áreas que reforçam as competências da organização e que melhoram o seu desempenho. Os objetivos têm metas associadas e cada objetivo deve promover a estratégia da empresa. Se um objetivo não apoiar a estratégia da empresa deve ser eliminado ou alterado.

Os objetivos devem surgir da análise das oportunidades e recursos e não de pensamentos e desejos (Kotler 2008).

A tradução da estratégia de uma unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos é o primeiro passo do processo do BSC. O esclarecimento da estratégia tem como principal fator servir de referencia para todas as atividades do processo de gestão. O BSC desenvolvido pelos gestores de topo deve proporcionar um modelo desdobrado e específico do negócio, para o qual todos possam contribuir (Kaplan 1997).

Definidos os objetivos, a empresa define indicadores para avaliar o sucesso de cada um, ajudando, os indicadores, a empresa a medir o grau com que os objetivos foram atingidos.

A identificação e o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e dos indicadores do BSC são a atividade central do desenvolvimento desta ferramenta de gestão, uma vez que o seu princípio é a execução da estratégia. Segundo Santos (2006), é a partir da fase de execução que o BSC se mostra como uma ferramenta flexível e extremamente adaptável a cada organização. Cada organização possui a sua própria estratégia, o que leva a que os objetivos,

os indicadores e os respetivos relacionamentos causa-efeito, formem um agregado de características únicas.

Os *Key Performance Indicators* (KPI's) permitem quantificar determinados objetivos (Parmenter 2007).

Kaplan e Norton (1997) propõem que as quatro perspectivas sejam consideradas na seleção dos KPI's, a serem incluídos no BSC da organização.

Este sistema baseia-se na análise de indicadores de desempenho das diferentes perspectivas que servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos, ao longo do tempo. Os indicadores devem ser claros, fáceis de obter, coerentes com os fins estipulados e com a missão e visão da organização, oportunos e adequados, terem a sua unidade de medida identificada de modo conciso e terem um responsável designado que seja capaz de atuar sobre os indicadores (Figueiredo 2002).

CAPÍTULO II - OBJETIVOS E METODOLOGIA

No presente capítulo, são apresentados os objetivos gerais e os objetivos específicos definidos, quer para a realização do estágio de carácter profissional, quer para a elaboração do relatório escrito do estágio.

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivos Gerais

Para a realização do estágio curricular foram definidos dois objetivos gerais.

O primeiro consistiu em colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da componente letiva do mestrado e proporcionar uma experiência profissional, através da realização de atividades, nas funções de consultoria de gestão, nas áreas específicas da gestão geral, da gestão financeira e dos recursos humanos.

O segundo passou pela elaboração do presente relatório escrito que visa mostrar a importância das atividades realizadas no estágio. Com este relatório, pretende-se mostrar a importância que a consultoria tem na gestão e a forma preponderante como o BSC e o *benchmarking* são instrumentos de elevado potencial, na identificação de soluções e intervenções para o alcance dos objetivos das organizações.

2.1.2 Objetivos Específicos

Para tornar possível a concretização do objetivo geral do estágio, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- tomar conhecimento da entidade acolhedora por via do seu negócio;
- conhecer o sistema de informação da entidade acolhedora relevante para a prática das atividades no âmbito do estágio;
- tomar conhecimento dos clientes onde foram exercidas as atividades de consultoria;
- conhecer os instrumentos de gestão utilizados pela entidade acolhedora, junto dos seus clientes;

- entender as responsabilidades e os deveres profissionais essenciais ao exercício das atividades profissionais a desenvolver;
- enquadrar o BSC e o *benchmarking* em termos teóricos;
- compreender a importância do BSC e do *benchmarking*, como instrumentos de apoio à definição e implementação de estratégias e de objetivos organizacionais;
- rever a importância do processo de *benchmarking*, as suas vantagens e desvantagens.

2.2 METODOLOGIA

A descrição da metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo surge como peça fundamental, para a compreensão e caracterização dos métodos e técnicas implementadas.

A metodologia seguida assenta na investigação qualitativa, a partir da aprendizagem baseada nas práticas profissionais, no local de trabalho e do método do estudo de caso para a caracterização da entidade acolhedora e dos clientes desta, onde foram executadas as principais atividades do estágio.

A investigação-ação é um método de investigação híbrido, dado que relaciona a intervenção para a resolução de problemas e natureza qualitativa da interpretação dos resultados empíricos. Segundo Sousa e Baptista (2011), esta metodologia implica uma mudança e uma aprendizagem, permitindo a participação e empenho de todos os implicados.

Para os mesmos autores, essa estratégia permite identificar as variáveis em estudo e promover a utilização de dois tipos de fontes: primárias e secundárias. Consideram-se como fontes primárias os questionários e a observação dos participantes. Como fontes secundárias os documentos e as reações e as impressões do investigador.

No método qualitativo, o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação se baseia, principalmente, em conversar, ouvir e

permitir a expressão livre dos participantes. Assim, os dados de natureza qualitativa são obtidos num contexto natural, ao contrário dos dados de cariz quantitativo.

A análise qualitativa dos dados empíricos pode ser elaborada através de diferentes técnicas: análise contextual, processos de codificação e reflexões pessoais.

No estágio realizado, a recolha dos dados, segundo o método qualitativo, implicou o tratamento dos mesmos, resultante da observação sistemática e participante, natural e direta, visto que, em vários, momentos houve interação com os colaboradores das empresas. A obtenção dos dados resultou também das entrevistas entre o mestrando e os empresários, dos questionários realizados aos empresários e aos colaboradores e da análise aos dados documentais. A observação visava examinar o ambiente, através de um esquema geral, e o produto dessa observação foi registado em documentos padronizados pela Lopes Garcia.

Com a adoção do método do estudo de caso, pretendeu-se compreender, explorar e descrever acontecimentos e contextos complexos dos clientes da entidade acolhedora, onde foram implementados os programas de intervenção Dinamizar e QI PME.

Segundo Yin (1994), esta abordagem define-se com base nas características do estudo e com apoio num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e estratégias analisadas. Segundo o mesmo autor, um estudo de caso é uma investigação que se baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

Os documentos organizacionais são fonte secundária de recolha dos dados, resultantes de análises elaboradas na Lopes Garcia. Bodgan e Biklen (1998) referem que os documentos organizacionais se enquadram nos de cariz organizacional e aos quais o autor teve acesso devido à sua posição

privilegiada. As reações/impressões do investigador aludem às notas pessoais, fruto do quotidiano organizacional.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1 CARATERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA

A Lopes Garcia é uma empresa que iniciou a sua atividade a 19 de Outubro de 2001 e tem como principais áreas de negócio a Formação Profissional e a Consultoria para os negócios, estando sediada em Coimbra.

A empresa obteve a Certificação do Sistema da Qualidade, em 2005, estando implementado nas áreas da organização, gestão, formação e sistemas de comunicação e imagem, cumprindo os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000. Esta certificação surgiu tendo em conta a necessidade de melhorar a qualidade dos seus serviços e de ser reconhecida, visto que, durante os últimos, anos a empresa verificou um rápido crescimento dos seus negócios.

No âmbito da Formação, a Lopes Garcia é acreditada desde 2004, como entidade formadora, pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e, em 2005, obteve a renovação da Acreditação de Entidades Formadoras pelo Instituto para a Qualidade na Formação.

Foi ainda, em 2010, considerada pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), Pequenas e Médias Empresas (PME) líder 2009, devido ao elevado e reconhecido desempenho que a empresa apresentou durante esse ano.

A Lopes Garcia, define-se como uma empresa inovadora, empreendedora, tendo por meta a satisfação dos seus clientes e parceiros, através de um bom desempenho e aposta nos seus quadros.

É, desta forma, que a empresa Lopes Garcia quer que a conheçam, pelo dinamismo e qualidade dos seus serviços, sobretudo em três grandes áreas: Estudos e Projetos, Consultoria de Gestão e Estratégica e na Formação Profissional.

As prestações de serviços, fora destas instalações, decorrem normalmente em espaços que são cedidos por diversas entidades, existindo, nesses casos, protocolos de cedência de espaço com capacidade e condições

para a execução dos serviços.

Assim a Lopes Garcia tem como Missão: “Desenvolver empresas, qualificar pessoas”. A entidade visa desenvolver serviços de consultoria e de formação profissional, procurando desempenhar um papel importante na satisfação das necessidades dos clientes, parceiros e empresas participadas, apostando permanentemente na melhoria contínua dos serviços e do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2008.

3.1.1 Valores e Cultura

A meta da Lopes Garcia consiste no desempenho de um papel importante na satisfação das necessidades dos clientes e parceiros, ao nível dos serviços de apoio às empresas e instituições. A sua atuação é caracterizada por um envolvimento positivo e dinâmico com os seus interlocutores, sejam estes clientes ou parceiros. A sua atividade é sustentada por um conjunto de valores nos quais acreditam e se esforçam por cumprir.

Esta empresa tem como visão global ser um referencial de excelência. É a partilha de valores e convicções que define e mantém unida a Lopes Garcia.

Quadro 3.1 Valores e Visão Global

Valores	<ul style="list-style-type: none">• Inspirar e motivar os seus <i>stakeholders</i>;• Acrescentar valor para os clientes;• Desenvolver-se através da melhoria contínua;• Incentivar o envolvimento dos clientes na construção do seu serviço;• Acreditar na sustentabilidade e na eficiência;• Respeitar os valores e crenças dos clientes e os valores da sociedade e dos direitos humanos;• Inovar com comunicação e independência;• Transformar o mundo num espaço melhor e mais digno para todos.
Visão Global	<ul style="list-style-type: none">• Nunca desistir;• Olhar sempre para o momento seguinte;• Ser positivo;• Ser responsável;• Dar o máximo.

Fonte: Adaptado de Portefólio 2011 da Lopes Garcia Consultores

3.1.2 Serviços

A Lopes Garcia dispõe de uma oferta de serviços adaptada às necessidades dos seus clientes, através do envolvimento integrado e do desempenho qualificado das suas equipas de colaboradores.

Quadro 3.2: Recursos das Empresas

		Tipo de serviços
Empresa	Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão Estratégica • <i>Benchmarking</i> • Diagnóstico e Plano de Ação • Novos Negócios • Consultoria à Medida • Gestão de Recursos Humanos • Gestão Operacional • Planos de <i>Marketing</i> • <i>Webconsulting</i> • Consultoria de Imagem Empresarial • Internacionalização
	Qualidade e Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias Internas • Certificação da Qualidade, Ambiente, Segurança Alimentar e Segurança e Saúde no Trabalho • Marcação CE
	Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço de Competências • Formação à Medida • Cumprimento do Código do Trabalho (Lei 7/2009) • Formação Modular Certificada • Formação <i>Outdoor</i> • Projetos de Formação Programa Operacional Potencial Humano (POPH)/Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)
	Estudos e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos de Investimento QREN 2007-2013 • Planos de Negócios • Estudos de Avaliação da Concorrência • Estudos Ambientais • Arquiteturas e Projetos de Construção Civil
Associa- tivismo	Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para o Associativismo • Gestão, Acompanhamento e Avaliação de Projetos • Planos de <i>Marketing</i> para Associações • <i>Webconsulting</i> • Consultoria de Imagem Associativa
	Qualidade e Sistemas de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias Internas • Certificação da Qualidade, Ambiente, Segurança Alimentar e Segurança e Saúde no Trabalho • Marcação CE • EQUAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Formação-Ação no âmbito do POPH/QREN • Diagnósticos de Necessidades de Formação

	Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Profissional para Associações • Formação Modular Certificada • Educação e Formação de Jovens • Educação e Formação de Adultos • Formação à Medida
	Estudos e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional • Urbanismo Comercial • Recenseamentos Empresariais • Estudos Temáticos • Apoio ao Associativismo Empresarial • Redes para o Desenvolvimento de Iniciativas Empresariais • Elaboração de Projetos no âmbito do QREN 2007-2013
Adminis- tração Pública		<ul style="list-style-type: none"> • Formação Profissional para a Administração Pública • Elaboração de Candidaturas ao POPH • Elaboração de Projetos no âmbito do QREN 2007-2013 • Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional • Urbanismo Comercial • Recenseamentos Empresariais • Estudos Temáticos • Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade • Auditorias

Fonte: Adaptado de Portefólio 2011 da Lopes Garcia Consultores.

3.1.3 Análise SWOT

No seguimento do ponto 1.2.2.2, da revisão da literatura foi efetuada uma análise SWOT da empresa Lopes Garcia, sendo, para o efeito, sido elaborada uma matriz.

A análise SWOT da empresa Lopes Garcia está representada na tabela 2 *infra*.

Quadro 3.3: Análise SWOT da Lopes Garcia

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite confiança no serviço • Colaboradores especializados • Diversidade da oferta • Localização • Fidelização do cliente através do atendimento baseado na atenção, simpatia e disponibilidade • Disponibilização de serviços adicionais consoante as necessidades específicas dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa retenção dos clientes, devido à conclusão dos serviços • Demonstra baixa preocupação com a fidelização dos clientes e com a apresentação de outros serviços • Custos mais altos do que os da concorrência • Competências tecnológicas
	Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura a novos mercados geográficos • Progressos tecnológicos • Novos canais de distribuição • Abertura de novos programas de consultoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do consumo • Concorrência que existe no mercado • Entrada de novos concorrentes mais dinâmicos • Mudanças nos gostos dos clientes • Aumento dos impostos sobre os serviços • Abrandamento da taxa de crescimento no mercado

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 3.4: Sugestões de Melhoria

	Sugestões
Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta numa forte rede de comunicação; • Fortalecimento de relações com os clientes (fidelização); • Reforço na prospeção de novos clientes; • Promover uma comunicação eficaz entre todos os colaboradores.
Médio e Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Manter e conquistar certificações de qualidade; • Investir continuamente em processos e serviços inovadores.

Fonte: Elaboração Própria

3.1.4 Organograma

Atualmente, a Lopes Garcia é constituída por 18 colaboradores internos.

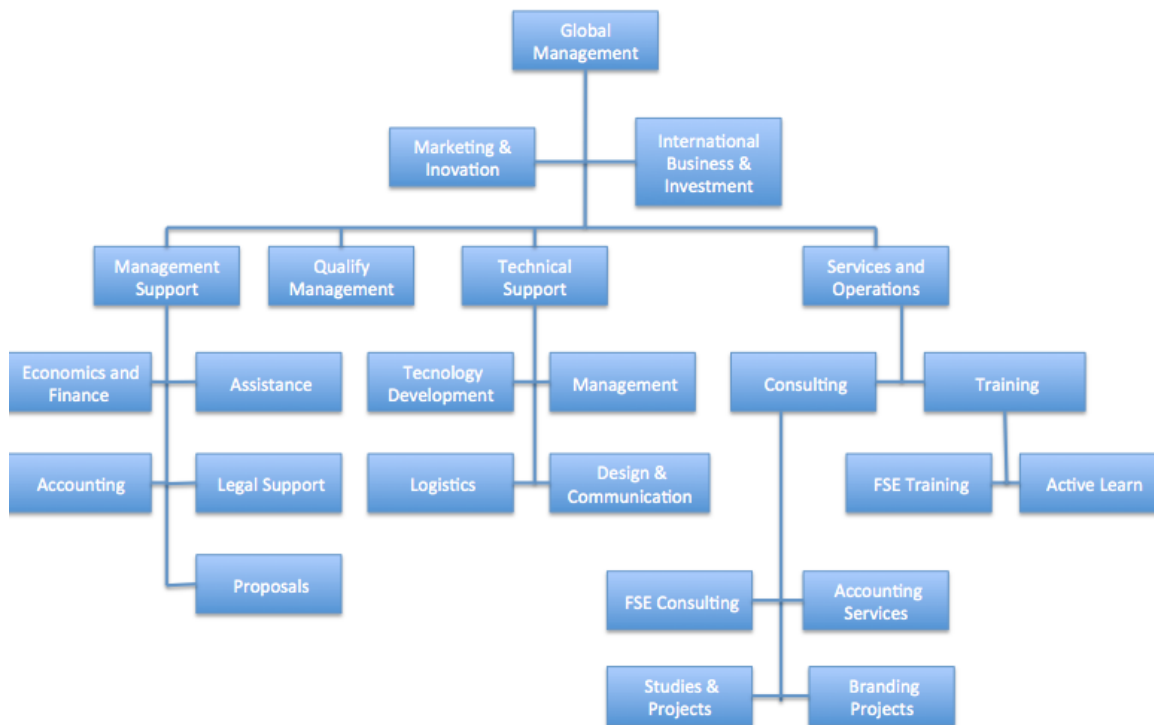


Figura 3.1: Organograma da Lopes Garcia Consultores à data de 2014

Fonte: Lopes Garcia Consultores

3.1.5 Meio Envolve Contextual

O meio envolvente contextual refere-se a um conjunto de elementos externos à empresa, mas que têm influência sobre a sua atividade e o seu desempenho. A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente.

3.1.5.1 Contexto Económico

O contexto económico é composto pelos indicadores económicos, que medem o rendimento nacional e influenciam fortemente a atividade empresarial. Na empresa Lopes Garcia, o volume de negócios, em 2012, foi de 861.057,45€, tendo aumentado esses números, no ano de 2013, para 1.023.177,47€, tendo tido um aumento significativo de 15,84%.

3.1.5.2 Contexto Político-Legal

Este contexto consiste no conhecimento das regras, leis e regulamentos dos países ou comunidades económicas onde a empresa opera. São aspetos que a organização conhece com precisão, quando está a planear o seu desenvolvimento. Atualmente, a empresa Lopes Garcia apenas atua no mercado nacional.

3.1.5.3 Contexto Sócio-Cultural

Este contexto mede fatores relacionados com a demografia, o estilo de vida e os valores sociais e o modo como estes influenciam a atividade da empresa. A Lopes Garcia preocupa-se em oferecer serviços novos que tragam melhorias na segurança e qualidade da vida futura dos seus clientes.

3.1.5.4 Contexto Tecnológico

Este contexto rodeia o desenvolvimento das tecnologias que são colocadas à disposição das empresas e que têm reflexos na organização e gestão empresarial.

Esta envolvente tecnológica permite novas formas de contato das empresas com os seus clientes e procura inovar constantemente as suas formas de atuação, fator importante, nos dias de hoje, para a sobrevivência das empresas. No contexto tecnológico, a empresa Lopes Garcia tenta acompanhar o desenvolvimento do mundo tecnológico, com a finalidade de aumentar os seus resultados económicos.

CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

No presente capítulo, são apresentadas as atividades desempenhadas no âmbito do Programa Dinamizar e do QI PME. Este capítulo finaliza-se com uma análise final do estágio realizado pelo mestrando.

4.1 INTRODUÇÃO

As atividades desenvolvidas, no âmbito do estágio de carácter profissional, ao longo dos 6 meses, na Lopes Garcia, incidiram nas funções de consultoria de gestão, nas áreas específicas da gestão geral, da gestão financeira e dos recursos humanos, que visavam contribuir para o desenvolvimento das organizações suas clientes onde incidiu o estágio.

Os trabalhos foram realizados mediante a aplicação prática de dois programas operacionais promovidos pelo POPH e pela CCP, designados por: Programa Dinamizar e Programa QI PME Centro³. A participação prática nestes dois programas permitiu aplicar o sistema de gestão estratégico BSC e o processo de *benchmarking*, assim como desenvolver a capacidade de comunicação, adaptação a novos ambientes, metodologias de trabalho, organização e flexibilidade.

Mais concretamente, no âmbito da consultoria, foi aplicado o BSC e o *benchmarking* no Programa QI PME. No Programa Dinamizar, foram analisados o Ambiente Externo - Análise de PEST -, o Ambiente Interno - Diagnóstico dos Recursos Humanos, a Análise SWOT, a Visão, a Missão, os Valores e o Meio Envolvente Contextual das organizações clientes da Lopes Garcia, no âmbito do estágio.

³ Os programas Dinamizar e QI PME são destinados a empresas do sector industrial ou de serviços de apoio à indústria e, consistem na elaboração de diagnóstico, plano de ação e implementação de medidas e avaliação.

Estes dois programas têm como principais objetivos a melhoria dos processos das micro, pequenas e médias empresas, o reforço das competências dos seus quadros e a promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional. A promoção do desenvolvimento de processos das micro, pequenas e médias empresas é realizada através do desenvolvimento de ações que promovam a otimização das metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

No primeiro mês do estágio, foi feito um estudo à empresa acolhedora, incluindo o seu negócio, o Programa Dinamizar e o Programa QI PME Centro, as plataformas informáticas, os relatórios a realizar e as metodologias utilizadas. Este estudo permitiu ao mestrando adquirir o conhecimento e a preparação iniciais para o desempenho das funções a realizar como assistente de consultoria de gestão, nas áreas referidas no parágrafo primeiro do presente ponto, sob orientação do supervisor do estágio.

No segundo e no terceiro meses, as principais tarefas foram realizadas no âmbito do Programa QI PME. Com o auxílio e o acompanhamento do Consultor responsável – Dr. Paulo Garcia - foram elaboradas algumas recomendações de oportunidade de melhoria (ROMs) e a realização de alguns relatórios de Balanço de Competências Organizacionais (BCO).

Nos últimos três meses de estágio, o trabalho centrou-se, basicamente, no âmbito do Programa Dinamizar, onde se realizaram Diagnósticos, Planos de Ação e Avaliações. De referir que, tanto na fase de diagnóstico, como na fase de avaliação a deslocação do estagiário às empresas foi efectuada individualmente, para a realização dos Planos de Ação e dos relatórios de diagnóstico e avaliação.

4.2 TOMADA DE CONHECIMENTO

Como já foi referido no ponto acima, o primeiro contato do mestrando com a entidade acolhedora consistiu no conhecimento dos serviços que a empresa presta, as suas metodologias de trabalho e outras informações que permitiram realizar uma breve caracterização da mesma, conforme o capítulo terceiro do presente trabalho. Ainda nesta, fase foi possível conhecer os principais clientes da Lopes Garcia, que seriam objeto do trabalho do estágio, os programas Dinamizar e QI PME e as respetivas plataformas informatizadas.

Foi ainda possível perceber que a metodologia de trabalho da Lopes Garcia, no âmbito da consultoria de gestão, segue três fases principais que são: a elaboração do diagnóstico e do plano de ação, a implementação das medidas e a avaliação. Na segunda fase, referente à aplicação das medidas, a Lopes

Garcia tem como competências específicas a construção de páginas Web, páginas Facebook e Exposição e Vitrinismo dos Produtos dos seus clientes.

4.3 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA DINAMIZAR

4.3.1. Tomada de Conhecimento do Programa

De seguida, será efetuado um breve enquadramento do Programa Dinamizar, incluindo os seus principais objetivos e a metodologia, os impactos esperados e a seleção das entidades beneficiárias e as entidades intervenientes. Era da responsabilidade dos consultores responsáveis pelos projetos a definição dos objetivos, da metodologia a seguir e dos impactos esperados.

Verificou-se que o Programa Dinamizar teve como destinatários as micro, pequenas e médias empresas, propondo-se desenvolver um programa de intervenção num conjunto de empresas. Essa intervenção apoiou-se num conjunto de técnicos com adequada qualificação para o desenvolvimento das ações previstas. O seu trabalho concretizou-se através de um contato e de uma permanência direta com cada uma das empresas participantes no programa.

4.3.1.1 Objetivos, Metodologias e Impacto Esperado

De seguida, apresentam-se os principais objetivos definidos e a metodologia seguida no Programa Dinamizar, conforme o quadro 4.1 *infra*. Com vista a promover uma nova atitude no empresário perante os seus problemas mais relevantes, o programa define os três impactos esperados, os quais constam no quadro 4.2 *infra*.

Quadro 4.1: Objetivos e Metodologia do Programa Dinamizar

Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Elevar as competências e os conhecimentos dos recursos humanos das micro, pequenas e médias empresas do comércio e serviços. Com a introdução destas mudanças organizacionais esperam-se melhorias no potencial e desempenho das empresas, permitindo-lhes reforçar a sua posição competitiva;• Destacar a criação de uma nova cultura organizacional que envolva uma atuação ao nível da sensibilização de empresários e de trabalhadores para a importância da consultoria especializada e da formação profissional, no quadro da valorização dos aspetos imateriais e organizacionais da vida da organização;• Articular e preservar a formação e consultoria, evitando que uma excessiva padronização formativa possa afastar a formação daquilo que é um objetivo essencial desta tipologia de programas;• Criar planos de ação para as empresas. Estes planos são peça essencial do programa, devendo ser lidos de forma integrada. O envolvimento dos ativos da empresa é determinante para o seu sucesso, pois obriga-os a desenharem as suas funções e desempenhos no quadro de uma dinâmica organizacional, gerando fatores de diferenciação competitivos;• Diferenciar as empresas envolvidas (dimensão, sector de atividade e posicionamento de mercado), levando a que as metas que as empresas pretendem atingir, tenham de ser segmentadas;• Planear uma estratégia futura da empresa, conjugando a componente financeira, presente no plano de negócios, com a componente inovação, numa lógica previsional suportada pelo mercado;• Existir uma articulação entre o curto com o médio e longo prazo e dotando a empresa dos instrumentos, que lhe permitam ir monitorizando ao longo do tempo os resultados obtidos e ajustando a sua estratégia de médio prazo a esses mesmos resultados.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none">• Realização de três fases, Diagnóstico Organizacional e Plano de Ação, Implementação das medidas e avaliação.• Na fase de Diagnóstico Organizacional, o mestrando analisou o ambiente externo (análise de PEST), o ambiente interno (diagnóstico dos recursos humanos, análise SWOT, visão, missão e valores), o meio envolvente contextual e a concepção de um plano de ação.• A fase de Implementação dos planos de ação e execução dos Planos de Formação e de Consultoria, foi realizada pelos consultores responsáveis dos projetos e permitiram resolver os problemas detectados e introduzir novos métodos de gestão.• A fase de Avaliação foi realizada pelo mestrando e permitiu avaliar o impacto da implementação dos planos de ação e a execução dos planos de consultoria e formação.

Fonte: Adaptado do Manual de Funcionamento das Entidades Beneficiárias, Dinamizar (2011)

O impacto do programa é feito em três níveis:

Quadro 4.2: Níveis do Impacto no Programa Dinamizar

Níveis dos impactos	Aplicação
<ul style="list-style-type: none"> • Das competências dos ativos das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cujo efeito se fará sentir individualmente em função da participação em ações de formação.
<ul style="list-style-type: none"> • Do modelo organizacional das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cujo efeito atinge o conjunto da unidade empresarial objeto de intervenção.
<ul style="list-style-type: none"> • Do reposicionamento da empresa face ao mercado em que atua 	<ul style="list-style-type: none"> • Cujo efeito será, projetável sobre a empresa no seu todo.

Fonte: Adaptado do Manual de Funcionamento das Entidades Beneficiárias, Dinamizar (2011)

4.3.1.2 Participantes e Entidades Beneficiárias

A Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) surgiu como entidade promotora e gestora do Programa Dinamizar, tendo-lhe sido atribuídas competências de controlo, em matéria da utilização dos apoios a conceder. Ela é responsável pela regulamentação do programa, nomeadamente nas regras de organização e de funcionamento das várias entidades envolvidas. Há outras entidades participantes neste programa, as quais estão resumidas no quadro 4.3 *infra*.

Quadro 4.3: Interligação entre as Várias Entidades Participantes no Programa Dinamizar

Entidades Participantes no Programa		
Entidade promotora e gestora do programa com a designação de Organismo Intermédio	CCP	Entidade Financiadora POPH.
Entidades beneficiárias do programa	Entidades de natureza associativa e/ou empresarial que atuam como pólos dinamizadores junto de micro, pequenas e médias empresas.	Organismo Intermédio – Entidade Gestora – CCP.
Entidades destinatárias do programa	Micro, pequenas e médias empresas do comércio ou dos serviços com menos de cem trabalhadores.	Entidades Beneficiárias – Consultores, Formadores e Entidade Formadora.
Equipas de técnicos consultores e formadores a contratar	Equipas de consultores, de formadores e de consultores-formadores por cada entidade executora.	Entidade Destinatária – Empresas.

Fonte: Adaptado do Manual de Funcionamento das Entidades Beneficiárias, Dinamizar (2011)

A Lopes Garcia, como entidade beneficiária do Programa Dinamizar, possuía competências no domínio da formação, demonstradas pelo processo de candidatura ao programa que atuou nos pólos, dinamizadores junto de micro, pequenas e médias empresas e assegurou a sua intervenção junto das entidades destinatárias.

A Lopes Garcia destacou um Coordenador do Programa que foi responsável pela coordenação da intervenção das equipas de consultores e de formadores.

O estagiário foi integrado na equipa de consultores. A Lopes Garcia foi responsável por conduzir a intervenção, num determinado número de empresas. Foi, simultaneamente, constituída uma equipa de técnicos e formadores de acordo com as necessidades das empresas, na área da formação e das medidas a implementar em cada empresa.

A equipa de consultores foi responsável pela intervenção nas empresas, pela recolha e análise de toda a informação pertinente para a elaboração de um diagnóstico e plano de ação e pelo acompanhamento da execução das medidas previstas no plano de ação da vertente de consultoria.

A seleção dos consultores e formadores foi da responsabilidade da Lopes Garcia. Os formadores tinham de possuir o Certificado de Aptidão Profissional.

4.3.1.3 Seleção das Entidades Destinatárias e Intervenientes nas Empresas

A seleção das empresas era da responsabilidade da Lopes Garcia, devendo obedecer a um conjunto de critérios previamente definidos, conforme a tabela 4.1 *infra*.

Tabela 4.1 Requisitos das Entidades Destinatárias de Acordo com a Categoria da Empresa - Programa Dinamizar

Categoria	Efetivos	Volume de Negócio	Balanço Total
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões €	<= 43 Milhões €
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões €	<= 10 Milhões €
Microempresa	< 10	<= 2 Milhões €	<= 2 Milhões €

Fonte: Adaptado do Manual de Funcionamento das Entidades Beneficiárias, Dinamizar (2011)

Eram prioritárias as entidades destinatárias que fossem micro empresas e as que aderissem a esta tipologia de intervenção, na sequência da publicitação dos apoios.

Na fase de intervenção nas empresas, os consultores eram responsáveis pela elaboração do Diagnóstico e Plano de Ação, pela Execução do Plano de Ação e pela Avaliação de Desempenho, conforme o quadro 4.4 *infra*.

Quadro 4.4: Fases de Intervenção nas Empresas no Programa Dinamizar

Fases	Intervenção nas Empresas
Elaboração do Diagnóstico e Plano de Ação	A primeira fase a ser executada conta com a intervenção do consultor responsável pela empresa que, em permanente diálogo com os dirigentes e restantes colaboradores, elaborará um Diagnóstico, de acordo com a metodologia pré-definida a nível do Programa, a que se seguirá a preparação de um Plano de Ação, envolvendo, quer aspetos estruturantes e organizacionais da empresa, quer necessidades em termos de recursos humanos.
Execução do Plano de Ação	A Consultoria incluiu toda a coordenação e acompanhamento da execução do Plano e que foi direcionada, fundamentalmente, para as mudanças organizativas e de gestão, mas também para as alterações que possam vir a ter lugar ao nível do posicionamento face ao mercado, dos conceitos utilizados ou da imagem e da comunicação da empresa com os seus clientes. A Formação desenvolvida foi a prevista no Plano de Ação e pode ser dirigida, quer a empresários, quer a trabalhadores das empresas.
Avaliação de Desempenho	Coube ao consultor, com a colaboração dos formadores envolvidos, produzir um relatório final de avaliação de desempenho para cada empresa.

Fonte: Adaptado do Manual de Funcionamento das Entidades Beneficiárias, Dinamizar (2011)

4.3.2 Atividades Desempenhadas no Estágio no Âmbito do Programa Dinamizar

Com vista à realização das atividades pelo mestrando no Programa Dinamizar, a Lopes Garcia sugeriu a adoção de um modelo de diagnóstico, plano de ação e avaliação da realidade de uma micro empresa já anteriormente tratada, para poder ser adaptado, nas empresas em que o estagiário foi responsável.

Pretendeu-se evitar abordagens excessivamente padronizadas que, embora contribuam para racionalizar recursos e formas de atuação, poderiam revelar-se pouco eficazes, em ambientes plurais e diversificados. O que importou verdadeiramente foi a focalização nas decisões e nas ações orientadas

para a sustentabilidade da empresa.

4.3.2.1 Fase do Diagnóstico

O trabalho desenvolvido na fase de diagnóstico culminou com a realização do relatório de duas empresas, uma do sector do comércio a retalho de equipamento audiovisual, em estabelecimentos especializados e a segunda no sector de institutos de beleza.

A estrutura do relatório do diagnóstico a apresentar aos clientes era constituída em cinco partes:

- Caraterização da empresa e da envolvente concorrencial;
- Indicadores económico financeiros;
- Caraterização dos recursos humanos da empresa;
- Desenvolvimento da empresa;
- Informação revelante da empresa.

Os dados foram recolhidos junto dos empresários e seus colaboradores, através de entrevistas, inquéritos, observação de tarefas e análise de documentos internos e documentos formais obtidos junto de instituições externas às empresas e cálculo e análises de indicadores económico financeiros.

Esta fase teve a durabilidade, aproximadamente, de um mês, com a duração de 45 horas, para a realização do mesmo e do plano de ação.

4.3.2.1.1 Caraterização da Empresa e da Envolvente Concorrencial

Com vista à caracterização das empresas e suas envolventes concorrenciais, foi necessário fazer-se um levantamento da informação relevante, junto dos empresários que permitisse caraterizar as duas empresas, incluindo os seguintes aspectos:

- uma breve história das empresas;
- a identificação dos seus principais objetivos;

- o cumprimento da regulamentação existente para o sector onde atuavam as empresas;
- os fatores de diferenciação;
- a caracterização do processo produtivo do serviço;
- a caracterização do meio envolvente concorrencial.

A título de exemplo, numa das empresas do sector do comércio a retalho de equipamento audiovisual, em estabelecimentos especializados, tinha como objetivo primordial a procura e a conquista de mais e melhores clientes, o que se traduziria no crescimento sustentado das prestações de serviços e, ainda, na manutenção da sua longevidade. Os principais objetivos estratégicos desta empresa passavam por:

- melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- aumentar o volume de negócios através da implementação de mais parcerias e aposta contínua no *marketing*, atraindo novos clientes.

Como fatores de diferenciação da empresa foram identificados os seguintes:

- ótimo serviço de atendimento ao cliente;
- diversidade de oferta de produtos e de serviços;
- localização do espaço;
- promoções ao longo do ano;
- transmitir confiança no serviço/produto;
- fidelização do cliente através do atendimento baseado na atenção, simpatia e disponibilidade;
- aparência das instalações;
- colaboradores especializados.

De seguida, procedeu-se à caracterização dos processos operacionais da empresa do sector Comércio a retalho de equipamento audiovisual, em estabelecimentos especializados, através das informações recolhidas junto dos

empresários e do conhecimento das instalações. Os referidos processos de uma das empresas foi esquematizado conforme figura 4.1 *infra*.

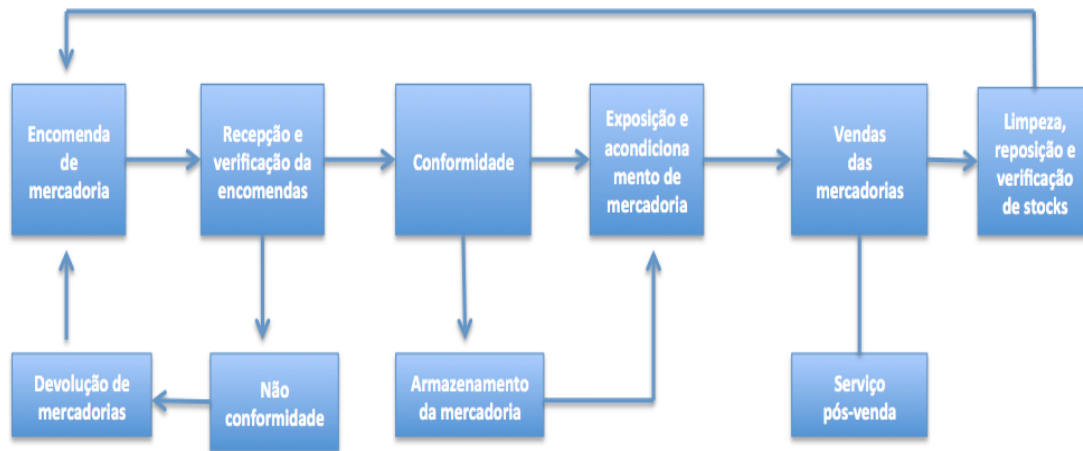


Figura 4.1: Processos Operacionais da Empresa do Sector Comércio a Retalho de Equipamento Audiovisual, em Estabelecimentos Especializados
Fonte: Diagnóstico de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

A caracterização da envolvente concorrencial das empresas foi realizada com base em entrevistas com os empresários. Numa dessas empresas, foi possível identificar que se tratava de um estabelecimento de venda ao público e que funcionava com um quadro de pessoal constituído por quatro pessoas. Destas, duas dedicavam-se ao serviço de pós-venda e assistência, devidamente qualificadas e certificadas para o efeito.

O estabelecimento encontrava-se situado numa das zonas mais centrais da cidade, numa área com difícil acesso, em termos de estacionamento.

Para sintetizar os principais concorrentes e as principais vantagens e desvantagens com a organização em análise, foi realizado o quadro 4.5 *infra*.

Quadro 4.5: Caracterização da Envolvente Concorrencial

Concorrente	Produto(s)	Principais vantagens dos concorrentes	Principais desvantagens dos concorrentes
A	Equipamento audiovisual.	Localização.	Qualidade de serviço.
B	Equipamento audiovisual.	Preços mais baixos.	Só comercializa pequenos eletrodomésticos.
C	Equipamento audiovisual.	Mais diversidade; Preço mais baixos; Publicidade.	Localização.

Fonte: Diagnóstico de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

4.3.2.1.2 Indicadores Económico Financeiros

Seguidamente, procedeu-se à análise dos indicadores de antiguidade média, idade média, vendas, liquidez, margem bruta, rotação de inventário, dias de *stock*, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento, solvabilidade e autonomia financeira. Para concretizar este trabalho, as empresas facultaram a Informação Empresarial Simplificada dos anos de 2011 e de 2012.

De seguida, apresentam-se os indicadores económicos e financeiros de uma das empresas em que o estagiário realizou o diagnóstico. Estes indicadores permitem analisar os principais aspetos do desempenho de uma empresa, assim como a evolução da atividade, a evolução das origens e aplicações de fundos e o equilíbrio da liquidez. Conforme quadro 4.6 *infra*.

Quadro 4.6: Indicadores Económicos e Financeiros

Indicador	Ano de 2011	Ano de 2012	Descrição
Antiguidade média (Soma das antiguidades/Efetivo)	23,5	24,5	A antiguidade média da permanência do colaboradores na empresa é de aproximadamente de 23,5 anos em 2011 e de 24,5 anos em 2012. Este número tem crescido dado que os funcionários se vão mantendo na empresa aos longo destes anos, revelando uma aposta continua nos recursos humanos mais experientes da empresa.
Idade Média (Soma das idades/Efetivo)	41,33	42,33	A média das idades dos colaboradores da empresa é de 41 anos em 2011 e 42 anos em 2012, revela uma equipa madura e com experiência no sector, tendo em conta a sua efetividade.
Vendas	224.382	255.500	A empresa registou um aumento do volume de negócios, em cerca de 12,18%, quando comparado com o ano de 2011.
Liquidez	4,32	6,79	A liquidez da empresa situa-se nos 4,32 e 6,79 nos anos

(Ativo/Passivo)			de 2011 e 2012, o que significa que o ativo é superior às dívidas. Esta situação demonstra uma certa capacidade da empresa fazer face às suas obrigações a curto prazo, tendo inclusive ocorrido um aumento nos anos em análise.
Margem Bruta ((Vendas-Custo das vendas)/ Vendas líquidas)	0,25	0,26	Este indicador mede a margem de lucro das vendas. Este não tem variado muito, visto que em 2011 foi de 25% e em 2012 foi de 26%.
Rotação do Inventário (Vendas Líquidas/Stock)	1,34	1,63	O rácio de rotação de inventário da empresa mostra que a rotação do seu armazém é de 1,34 e 1,63 ao longo do ano, o que é muito baixo, mas também se deve ao fato dos produtos comercializados pela empresa não serem adquiridos com regularidade pelos clientes.
Dias de stock (Stock/(Custo dos produtos vendidos/365))	363	302	Este indicador diz-nos que desde a chegada das mercadorias em armazém até à sua venda decorrem aproximadamente 363 (2011) e 302 (2012) dias, números altos que devem ser revistos pela empresa.
Prazo médio de recebimentos (Clientes/(Vendas/365))	17,21	10,48	Quanto mais baixo for o valor do rácio melhor. De acordo com a informação que extraímos do indicador, concluímos que a empresa tanto em 2011 (17 dias) como em 2012 (11 dias) apresenta resultados bastante bons.
Prazo médio de pagamentos (Fornecedores/(Compras/365))	41,20	2,80	A empresa no período em análise teve uma diminuição muito grande neste indicador, porque passou de aproximadamente 41 dias (2011) para 3 dias (2012) o período que a empresa leva a pagar aos seus fornecedores. Revela a preocupação no cumprimento do pagamento aos fornecedores, possível devido a uma elevada liquidez e à avançada idade dos empresários.
Solvabilidade (Capital/Passivo)	3,32	5,79	Na análise dos dois anos, podemos verificar que houve um aumento deste rácio de 3,32 para 5,79 nos respetivos anos, o que podemos concluir que a empresa aumentou o seu grau de independência financeira a longo prazo e demonstra prudência na sua relação com os fornecedores.
Autonomia financeira (Capital próprio/ativo líquido)	0,77	0,85	O grau de autonomia financeira da empresa tem vindo aumentar, o que releva ser um mau indicador.

Fonte: Diagnóstico de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

4.3.2.1.3 Caraterização dos Recursos Humanos da Empresa

De seguida, procedeu-se à caraterização dos recursos humanos das empresas onde foi feita a identificação detalhada das equipas dirigentes e dos seus cargos e tarefas, habilitações e experiência profissional, historial do empresário e ficha curriculares dos colaboradores.

Depois, foi solicitado a todos os colaboradores das empresas o preenchimento de um inquérito, onde descreviam:

- as função que exerciam;
- a formação profissional frequentada;
- as competências adquiridas noutras experiências profissionais;
- os pontos fracos e fortes no exercício da sua função;
- as oportunidades de melhoria pessoal;
- a sua opinião sobre as oportunidades de melhoria da organização.

4.3.2.1.4 Desenvolvimento da Empresa

De seguida, procedeu-se à identificação das oportunidades e das ameaças, dos pontos fortes e dos pontos fracas das duas empresas em análise, segundo a análise SWOT. Foi ainda compreendido o sistema de comunicação interno das empresas, a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e, por último, a análise do vitrinismo e *layout*. Seguidamente, é apresentada a Análise SWOT de uma das empresas em que o estagiário foi responsável.

Quadro 4.7: Análise SWOT

Análise SWOT	
Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de programas de formação; • Aproveitamento de programas de consultoria para melhorar a imagem da empresa e dar a conhecer os seus produtos/serviços.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do consumo doméstico da população; • Concorrência que existe no mercado; • Entrada de novos concorrentes mais dinâmicos; • Êxodo Rural; • Eventual aumento do IVA; • Envelhecimento da população.
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Relação preço/qualidade; • Transmitir confiança no serviço/produto; • Colaboradores especializados; • Diversidade da oferta; • Localização; • Fidelização do cliente através do atendimento baseado na atenção, simpatia e disponibilidade; • Disponibilização de serviços adicionais consoante as necessidades específicas dos clientes.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Não comunica nas redes sociais; • Gestão familiar pouco profissional; • Não há responsabilização nas funções dos colaboradores; • Estrutura dos produtos que estão expostos na loja.

Fonte: Diagnóstico de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

Quanto à análise do *layout* e ao vitrinismo, constatou-se que esses sofrem de algumas deficiências. Estas relacionam-se com o facto de as vitrines serem pouco apelativas à atenção dos clientes e o *layout* não permitir a disposição e a localização dos produtos, dificultando o seu acesso e conhecimento pelos clientes.

Quadro 4.8: Desenvolvimento da Empresa e Resumo das Principais Projeções para a Empresa

1 - Não são espetáveis alterações em matéria legal	
2 - Mercado	<p>Clientes – A conquista de novos clientes e manter os atuais que façam o consumo tanto dos produtos como dos serviços prestados pela empresa, embora a tendência do mercado seja para haver um decréscimo de clientes nos próximos tempos devido ao êxodo rural, ao baixo poder de compra por parte dos clientes e às grandes superfícies que praticam preços mais baixos.</p> <p>Concorrentes – Existe uma relação saudável com os concorrentes, sendo que os mesmos são locais e a política da concorrência pauta-se essencialmente na oferta dos produtos disponíveis. Não se espera que entrem novos concorrentes nos próximos tempos, visto existir um número razoável de empresas que atuam neste sector.</p> <p>Fornecedores – Os fornecedores são diversos, visto que a empresa trabalha com algumas marcas de qualidade e que foi selecionando ao longo dos tempos.</p>
3 - Tendências e Mercado	<p>Oportunidades – A empresa pode aproveitar a formação existente no sector onde atua e os programas de consultoria com o objetivo de melhorar a sua imagem e dar a conhecer os seus produtos e serviços de qualidade.</p> <p>Ameaças – Embora seja pouco provável, pode haver a entrada de novos concorrentes e mais dinâmicos no sector.</p> <p>A quebra do número de clientes de uma faixa etária mais elevada, também da mais jovem devido ao êxodo rural.</p> <p>As constantes diminuições nos salários dos trabalhadores pode levar as pessoas a não adquirir estes tipo de produtos.</p>

Fonte: Diagnóstico de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor, 2014

4.3.2.2 Plano de Ação

Foram feitos os planos de ação para as mesmas empresas do diagnóstico e procurou-se descrever a visão, a missão, os valores e os objetivos a curto prazo e médio e longo prazo. Neste ponto, depois de uma análise às necessidades da empresa, foram concebidas as medidas a implementar e a formação concedida a todos os colaboradores da empresa. De seguida, foram apresentadas as medidas e a formação que foram implementadas numa das empresas, em que o estagiário foi o responsável, as quais estão sintetizadas no quadro 4.9 *infra*.

Quadro 4.9: Medidas a Implementar

Intervenção a desenvolver	Descrição	Nº de horas afetas	Data início e fim	Momentos de controlo
Definir a presença online (criação de um site).	Definir a presença e divulgação online da empresa.	30 horas	Junho a Novembro	Final da intervenção
Definir um plano de sucessão da empresa para os colaboradores.	Planear e preparar os colaboradores para assumir a empresa.	9 horas	Junho a Novembro	Final da intervenção
Criar uma folha de obra.	Descrição das horas de trabalho realizadas e serviços prestados (registo no local onde foi prestado o serviço com a assinatura do cliente).	6 horas	Junho a Novembro	Final da intervenção
Gás e Frio.	Formação.	25 horas Todos os colaboradores	Junho a Novembro	Dossier técnico pedagógico
Técnicas de Vendas.	Formação.	12 horas Todos os colaboradores	Junho a Novembro	Dossier técnico pedagógico
Vitrinismo.	Formação.	18 horas Todos os colaboradores	Junho a Novembro	Dossier técnico pedagógico

Fonte: Plano de Ação de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

4.3.2.3 Avaliação

Na fase de avaliação, a responsabilidade do estagiário passou pela realização do relatório de avaliação de quatro empresas do sector do comércio a retalho de material de bricolage, equipamentos sanitários, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados, comércio a retalho em supermercados e hipermercados, comércio por grosso de móveis para o uso doméstico, carpetes, tapetes e artigos de iluminação e por último comércio por grosso de materiais de construção (excepto madeira) e equipamento sanitário.

A realização destes relatórios de avaliação fizeram parte de um Programa Dinamizar que já estava em curso, aquando da chegada do estagiário à empresa. Esta fase teve a duração 10 horas, para a realização de cada relatório.

Juntamente com os empresários, foi feita uma identificação dos intervenientes, tendo sido realizada a identificação da entidade beneficiária, da entidade destinatária e a definição da equipa de consultores e formadores.

4.3.2.3.1 Metodologias

Foi realizado o desenvolvimento das intervenções decorrentes das três fases de formação-ação na empresa, tendo sido analisados os objetivos do programa, as metodologias utilizadas, o balanço das necessidades identificadas e a justificação dos desvios, caso tenham existido.

Quadro 4.10: Metodologias Utilizadas

Fases do Programa	Metodologias Utilizadas
Diagnóstico e Plano de Ação	Modelo participativo envolvendo consultores/as, empresários/as e colaboradores/as na recolha de informação relevante. Recolha e análise de dados. Realização conjunta (consultores/as e empresários/as) de reflexões sobre as alternativas de ações a implementar e definição do plano de ação.
Implementação de Medidas	Nas medidas de consultoria foi utilizado um modelo participativo, numa lógica de consultoria formativa, privilegiando a aquisição de competências por parte dos/as empresários/as e colaboradores/as. Nas medidas de formação, foram utilizadas metodologias adaptadas à situação concreta das empresas participantes.
Avaliação do Desempenho	O modelo de avaliação do desempenho consiste numa reflexão conjunta (empresários/as e consultores/as e formadores/as) sobre a execução das medidas previstas e o seu impacto na organização.

Fonte: Relatório de Avaliação de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

4.3.2.3.2 Avaliação e Recomendações

Com vista à avaliação do desempenho da participação das quatro empresas acima mencionadas, no âmbito do Programa Dinamizar, numa fase inicial, o mestrando tomou conhecimento das necessidades e dos objetivos a alcançar para cada uma dessas empresas, previamente definidos por um outro consultor, na respetiva fase do diagnóstico. Para isso, obteve-se informação sintetizada conforme o quadro 4.11 *infra* que resume as necessidades e os objetivos de uma das empresas em que o estagiário executou a avaliação.

Quadro 4.11: Necessidades e Objetivos

Necessidades da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Criar meios de comunicação; • Melhorar procedimentos internos na área da formação; • Avaliar o grau de satisfação do cliente; • Renovar a imagem corporativa da empresa; • Organizar o átrio de recepção, em termos de layout; • Reorganizar o espaço do interior da loja; • Melhorar competências na área de atendimento; • Melhorar a comunicação interpessoal; • Reforçar competências na gestão de equipas; • Melhorar competências nas novas tecnologias; • Reforçar competências do empresário e colaboradores sobre a importância do Marketing; • Otimizar formação interna; • Reformular a fachada; • Consolidar competências na área de Higiene e Segurança no trabalho.
Objetivos a alcançar no projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma página Web; • Criar um novo logótipo, permitindo a renovação da empresa em termos de imagem corporativa; • Reorganizar o átrio de recepção, de modo a torna-lo mais funcional e atrativo para os clientes; • Reorganizar o layout dos produtos da loja, por forma a torna-los mais atrativos para os clientes e, assim, mais rentáveis para a empresa; • Criar novas competências na área de atendimento e vendas; • Otimizar formação interna; • Reforçar a eficácia e eficiência nas vendas; • Melhorar o atendimento; • Reformular a fachada; • Reforçar os conhecimentos em Higiene e Segurança no Trabalho.

Fonte: Relatório de Avaliação de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

A intervenção do mestrando, nesta fase da avaliação, passou, de seguida, pela identificação das necessidades, em matéria de consultoria e de formação, assim como pelas medidas a implementar. Para o efeito, procedeu ao seu resumo, num mapa designado por Balanço das Necessidades Identificadas, conforme o quadro 4.12 *infra*.

Quadro 4.12: Balanço das necessidades identificadas

Necessidades identificadas	Medidas implementadas
Vitrinismo	Organização do átrio de recepção, em termos de layout de forma a melhorar a funcionalidade e comunicação do espaço em questão
Necessidade de articulação online das atividades da empresa.	Criação de um site com as atividades desenvolvidas pela empresa, com ligação à atividade principal de comércio a retalho.
Estudo na nova imagem corporativa.	Reformulação da imagem corporativa da empresa, com um novo logótipo.
Formação em vitrinismo	-
Formação em língua espanhola	-

Fonte: Relatório de Avaliação de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

Pela análise do quadro supra, constatou-se que na medida “presença da empresa online”, se optou pelo mecanismo da página Web, em detrimento da página Facebook, uma vez que é mais institucional e se adapta melhor aos objetivos da empresa.

A justificação para a existência de desvios foi devido à impossibilidade de conjugar horários e local para a realização da formação prevista.

4.3.2.3.3 Recomendações às Entidades Destinatárias

Por último, foram feitas as recomendações da equipa de consultores e formadores e o balanço da participação no programa.

Quadro 4.13: Recomendações

Recomendações	<ul style="list-style-type: none">• Delinear uma estratégia que permita otimizar as medidas já implementadas e as que agora são propostas, com o propósito de melhorar a sua condição económica/financeira, reconhecendo, em simultâneo, que a empresa tem um papel a desempenhar na sociedade que vai muito para além da geração do lucro, e que este só é possível a longo prazo.• Em função das recomendações expressas pelos consultores em cada uma das medidas implementadas, de salientar que a empresa, embora consciente das diversas mais-valias sendo que a concorrência continua a dificultar as suas estratégias, porque o cliente final tem muito em conta o factor preço. No entanto, o factor determinante para a perda de vendas é a desertificação da região e o seu envelhecimento, o que pesa muito na rotação dos <i>stocks</i> e na dinâmica da loja.
----------------------	--

Fonte: Relatório de Avaliação de uma das Empresas em que o Estagiário foi o Consultor (2014)

4.4 ATIVIDADES DESEMPENHADAS NO ÂMBITO DO QI PME CENTRO

4.4.1 Tomada de Conhecimento do Programa

Como mencionado no ponto 4.1 do presente relatório, nas primeiras semanas do estágio, o mestrando efetuou o estudo do Programa QI PME Centro, com especial incidência quanto ao seu enquadramento, aos objetivos e à seleção das entidades e intervenientes.

O Programa QI PME - Qualidade e Inovação - Centro visa aumentar os níveis de competitividade das PME da Região Centro, através da inclusão de práticas de gestão, inovação, conhecimento e cultura das entidades destinatárias.

O programa é promovido pela Lopes Garcia e pela Associação Empresarial na Região Centro, esta enquanto Organismo Intermédio, com delegação de competências técnicas, administrativas e financeiras, relativas à Tipologia (Programa 3.1.1) de Intervenção “Formação-Ação para PME”, enquadrada no Eixo 3 do POPH, conferida pelo Contrato de Delegação de Competências assinado com o Programa Operacional Potencial Humano.

Seguidamente, será efetuado um breve enquadramento do Programa QI PME, incluindo os seus principais objetivos e a metodologia, os critérios de seleção das entidades beneficiárias e as entidades intervenientes e a forma de intervenção nas empresas. Era da responsabilidade dos consultores responsáveis pelos projetos a definição dos objetivos, da metodologia a seguir e da intervenção nas empresas.

4.4.1.1 Objetivos e Metodologias

De seguida apresentam-se os principais objetivos definidos e a metodologia seguida, no âmbito do Programa QI PME, conforme o 4.14 *infra*. É de referir que na metodologia seguida o mestrando realizou os Relatórios de Oportunidade de Melhoria e o BCO, sob a orientação e a supervisão dos consultores responsáveis.

Quadro 4.14: Objetivos e Metodologia no Programa QI PME

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores; • Promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional; • Promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de ações que promovam a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de três fases, o Diagnóstico, Implementação de Medidas e Avaliação, que integram duas componentes, formação e consultoria. • Na fase de Diagnóstico Organizacional, na Componente Formação foi realizado um Seminário de Diagnóstico Organizacional. Na Componente Consultoria, aplicaram-se as ferramentas de <i>benchmarking</i>, o BSC, a elaboração do BCO, o encaminhamento dos adultos para os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP) e a concepção de um Plano de Ação. • Na fase de Implementação dos Planos de ação e execução dos Planos de Formação e de Consultoria permitiram resolver os problemas detectados e introduzir novos métodos de gestão. • Na fase de Avaliação e Redefinição dos Planos de Ação, permitiram avaliar o impacto das medidas adoptadas, foi importante comparar a situação da empresa atual relativamente à situação inicial.

Fonte: Adaptado do Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias, QI PME Centro (2011)

4.4.1.2 Seleção das Entidades Destinatárias e Intervenientes nas Empresas

Este programa foi destinado às micro, pequenas e médias empresas, de acordo com a classificação de PME da Comissão Europeia, com um número de trabalhadores igual ou inferior a 250, volume de negócio igual ou inferior a 50 milhões de euros ou balanço total a 43 milhões de euros, conforme a tabela 4.2 *infra*.

Tabela 4.2: Requisitos das Entidades Destinatárias de acordo com a Categoria da Empresa - Programa QI PME Centro

Empresas	Trabalhadores	Volume de Negócio
Micro	<10	2 Milhões €
Pequenas	<50	10 Milhões €
PME	<250	50 Milhões €

Fonte: Adaptado do Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias, QI PME Centro (2011)

As empresas envolvidas no programa QI PME Centro devem ter a sua sede nos distritos da zona centro de Portugal - Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

Com vista a assegurar a intervenção nas entidades destinatárias, a Lopes Garcia assegurou os seguintes recursos externos:

- consultores de *benchmarking*;
- consultores de BCO;
- consultores de plano de ação;
- formadores.

Os formadores tinham de estar habilitados com o Certificado de Aptidão Profissional emitido pelo Instituto de Formação Profissional.

Os consultores de *benchmarking* e os consultores do balanço de competências organizacionais são especialistas que desenvolvem o *interface* entre os índices de *benchmarking* e as empresas. Estes são dotados de competências na metodologia *benchmarking* e boas práticas e de um código de acesso aos índices, cabendo-lhes:

- apoiar as empresas na recolha da informação solicitada nos questionários de avaliação de desempenho;
- validar, codificar e introduzir os dados dos questionários nos índices de *benchmarking*;
- extrair e interpretar os relatórios de *benchmarking*;
- elaborar e apresentar às empresas o ROM, baseado no relatório de desempenho.

4.4.1.3 Intervenção nas Empresas

Na implementação do programa e do diagnóstico organizacional nas empresas clientes, os consultores responsáveis realizaram quatro fases do processo de consultoria, conforme o quadro 4.15 *infra*.

As principais atividades realizadas pelo mestrando consistiram na tomada de conhecimento destas fases do processo de consultoria e na concretização de algumas tarefas relacionadas com a elaboração das recomendações de oportunidades de melhoria e dos balanços de competências

Quadro 4.15: Fases do Diagnóstico Organizacional no Programa QI PME

Fases	Metodologia
Aplicação da ferramenta de Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">• Preenchimento com informação quantitativa e qualitativa, dos questionários referentes às áreas de excelência, financeira, gestão e marketing, acrescida de um outro questionário opcional, articulado entre o empresário e o consultor, em função da estratégia e necessidades da organização, nas vertentes de produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transporte e inovação;• Seleção dos critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de atividade ou Código de Atividade Económica (CAE);• Validação e codificação da informação gerada pelos relatórios;• Elaboração de um Plano de Melhoria.
Elaboração do BCO	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvido um diagnóstico das competências;• Articulação com o instrumento de <i>benchmarking</i>;• Desenvolvimento em consonância e adaptabilidade ao Catálogo Nacional de Qualificações.
Encaminhamento dos adultos para os Centros de Novas Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Viabilizar de um levantamento exaustivo dos recursos humanos e qualificações da empresa, a articular com o CNO acolhido pela Entidade Beneficiária ou ela protocolada.
Concepção do um Plano de ação	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do Plano de Ação resulta das fases anteriores, nomeadamente <i>benchmarking</i> e BCO;• Concepção do Plano de Ação. O Plano de Ação fundamenta as conclusões do plano de melhoria de <i>benchmarking</i> e através do BCO.

Fonte: Adaptado do Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias, QI PME Centro (2011)

4.4.2 Atividades Desempenhadas no Estágio, no Âmbito do Programa QI PME

Os modelos dos relatórios de Recomendações de Oportunidades de Melhorias e do BCO de uma micro, pequena ou média empresa são facultados pela plataforma informática do IAPMEI designada por, *benchmarking* e Boas Práticas.

De seguida, apresentam-se as principais atividades desenvolvidas pelo mestrando, relacionadas com o relatório de recomendação de oportunidade de melhoria e com o BCO.

4.4.2.1 Recomendação de Oportunidades de Melhoria (ROM)

A participação ativa do mestrando no Programa QI PME Centro incidiu, essencialmente, no preenchimento dos dados previamente obtidos e tratados pelos consultores responsáveis, na plataforma do IAPMEI do *benchmarking* e

Boas Práticas. De seguida, procedeu à análise dos resultados obtidos e efetuou os comentários do relatório final - Recomendação de Oportunidades de Melhoria - relativos à aplicação das ferramentas de *benchmarking* e *BSC*, em quatro empresas do sector da construção, instalações elétricas, engenharia e técnicas afins e comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados.

A metodologia nesta fase passou pelo Preenchimento com informação quantitativa e qualitativa, dos questionários referentes às áreas de excelência, financeira, gestão e marketing, acrescida de um outro questionário opcional, articulado entre o empresário e o consultor, em função da estratégia e necessidades da organização, nas vertentes de produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transporte e inovação.

Os ROMs foram gerados a partir da informação descrita anteriormente, recolhida na empresa que, posteriormente, é introduzida na plataforma. Essa plataforma fez uma comparação com as outras empresas já introduzidas na mesma e gerou um relatório do posicionamento da empresa, quando comparada com outras organizações do mesmo volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de atividade.

Fizeram-se as recomendações de oportunidade de melhoria e para finalizar foi realizada uma análise final da empresa. As Recomendação de Oportunidades de Melhoria são geradas a partir da informação descrita anteriormente, recolhida na empresa que, posteriormente, é introduzida na plataforma. Essa plataforma fez uma comparação com as outras empresas já introduzidas na mesma e gerou um relatório do posicionamento da empresa, quando comparada com outras organizações do mesmo volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de atividade. O mestrando foi responsável por interpretar junto dos empresários os resultados obtidos do relatório mencionado anteriormente.

Em anexo 1 *supra* é apresentado um relatório de recomendações de oportunidades de melhorias, onde o mestrando foi responsável por analisar os dados obtidos da plataforma informática.

4.4.2.2 Balanço de Competências Organizacionais

Foi mestrando incumbido da responsabilidade de calcular e interpretar os indicadores financeiros, através das Informação Empresarial Simplificada e a elaboração do BCO, de duas empresas do sector da construção e instalações elétricas.

Juntamente com o consultor foram feitas visitas às empresas, tendo sido apresentados os resultados do exercício de *benchmarking* (ROM). Para a elaboração do relatório de BCO, a deslocação foi feita, individualmente, pelo estagiário.

4.5 ANÁLISE DO ESTÁGIO REALIZADO

Encontrou-se, na Lopes Garcia, uma organização e uma equipa de profissionais altamente qualificados para o exercício das diversas funções, sendo visível a persistência e empenho de todos os colaboradores, na procura de soluções de melhoria contínua.

No inicio desta caminhada, foi realizada uma reunião, com uma sessão de acolhimento, em que foi feito um contato com o Manual e Código de Ética e Conduta Profissional, com o Manual do Programa Dinamizar e com o Manual QI PME Centro. De seguida, realizou-se uma apresentação a todos os colaboradores da empresa e foi facultado um email e acesso à Dropbox da Lopes Garcia. Aquando da chegada de uma novo colaborador, o grupo da Lopes Garcia tem a preocupação de despertar o sentimento de compromisso e de orgulho de presença, junto dos colaboradores.

A fase inicial do estágio curricular foi, porventura, a fase de maior esforço, aprendizagem e dedicação, ficando para a parte final do mesmo o maior volume de trabalho. Foram horas de trabalho, recompensadas com o fato de, permanentemente, existir um sentimento de integração na equipa de trabalho. O conceito de trabalho em equipa aplicou-se no seu expoente máximo, visto existir interação constante e auxilio e troca de informação de uma forma contínua.

A meta proposta foi plenamente atingida, graças a uma equipa que foi incansável e determinada em atingir os seus objetivos.

Após a fase inicial, foi iniciada a participação no Programa Dinamizar e QI PME Centro, tendo sido executadas diversas tarefas que foram solicitadas ao longo do estágio, considerando-se que a participação nos dois programas foi mais aliciante, desafiante e permitiu ter o primeiro contato com o mundo de trabalho empresarial. Considera-se que foi uma experiência bastante enriquecedora, após o fim do ciclo de estudos, e que este primeiro contato com o mercado de trabalho pode vir a revelar-se uma ajuda importante, em futuras escolhas profissionais.

Ao longo dos seis meses de estágio, desenvolveram-se algumas competências, nomeadamente, a capacidade de comunicação (através do contato com os empresários), capacidade de adaptação a novos ambientes, espírito de equipa, pontualidade, responsabilidade, gestão de tempo e trabalho sob pressão.

Em consultoria, existe imenso contato com os empresários, logo com variadíssimos tipos de pessoas, com as quais temos de saber lidar, visto que estamos em permanente contato com os mesmos, para a obtenção de documentos ou esclarecimentos. Deste modo, é fundamental ter uma boa capacidade de comunicação. A organização, responsabilidade, gestão de tempo e trabalho sob pressão, revelaram-se componentes cruciais, devido aos prazos a cumprir na entrega dos trabalhos, nomeadamente na elaboração dos diagnósticos e avaliações do Programa Dinamizar.

CONCLUSÃO

Uma organização que não possua uma estratégia está destinada ao insucesso. É fundamental ter uma visão, saber qual a missão e quais os objetivos indispensáveis para conseguir alcançar o sucesso.

Mas não basta formular e implementar tais estratégias, é necessário conhecer o seu desempenho, os seus desvios, face ao inicialmente planeado e as medidas corretivas a implementar no futuro. É preciso avaliar e controlar, definir níveis de desempenho e medir os indicadores que avaliam o desempenho.

Entre as várias ferramentas de avaliação, medição e comparação do desempenho da estratégia organizacional implementadas, o sistema de gestão BSC e o processo de *benchmarking* são presentemente dotados de uma grande notoriedade.

Os trabalhos realizados no âmbito do estágio, com a aplicação prática dos programas operacionais Dinamizar e QI PME Centro, permitiram ao mestrando utilizar os referidos BSC e o *benchmarking*. Assim como, desenvolver a capacidade de comunicação, adaptação a novos ambientes, metodologias de trabalho, organização e flexibilidade. Ambas as ferramentas utilizadas nas atividades de consultoria de gestão pela Lopes Garcia estão disponíveis na plataforma informática do IAPMEI designada, por *benchmarking* e Boas Práticas, constituindo modelos que permitem a uma aplicação mais rápida e objetiva.

Foram analisados o Ambiente Externo - Análise de PEST -, o Ambiente Interno - Diagnóstico dos Recursos Humanos, a Análise SWOT, a Visão, a Missão, os Valores e o Meio Envolvente Contextual das organizações clientes da Lopes Garcia no âmbito do estágio.

No trabalho desenvolvido fizeram-se as indispensáveis pesquisas bibliográficas e documentais que permitiram a recolha e o tratamento posterior da informação base, para enquadrar teoricamente a matéria em estudo. Numa

fase mais avançada tiveram lugar os contactos formais e informais com as organizações seleccionadas para se fazerem os devidos relatórios no âmbito do Programa Dinamizar e do Programa QI PME Centro.

Com este trabalho o mestrando verificou que a maioria das pequenas empresas da região centro com quem teve contacto, evidenciam a necessidade de desenvolvimento e de inovação, com vista a conseguirem um sistema de gestão mais eficiente e aproveitarem as oportunidades do mercado.

É evidente a participação e a contribuição das pequenas empresas na sociedade. Elas expressam-se em estabelecimentos dos mais diversos tipos e características, que desenvolvem atividades de grande relevância para a comunidade. Desta forma as pequenas empresas para alcançarem os seus objetivos, competirem e aproveitarem as oportunidades de mercado, necessitam de saber o que querem, onde querem estar e onde querem chegar, para assim definirem estratégias para a gestão e consolidação no mercado. Devem conhecer as suas potencialidades e pontos fortes, para os poderem utilizar a seu favor e definirem as suas fraquezas e, para poderem melhorar esses pontos.

A maioria das pequenas empresas da zona centro não possuem uma estrutura bem definida, não têm a missão e a visão esclarecidas, os controlos internos e a tomada de decisão não estão formalizados nem delineados. No caso concreto das empresas analisadas, os consultores externos que aplicaram o BSC e o *benchmarking*, consideraram as suas limitações e especificidades nas diversas fases do processo de consultoria.

O mestrando constatou que o BSC e o *benchmarking* surgem como ferramentas que poderão apresentar soluções e medidas de intervenção, que as empresas podem seguir e adotar para alcançar os seus objetivos e, promover um maior comprometimento dos colaboradores.

Podemos concluir que as pequenas empresas para garantirem a sua longevidade e competitividade devem estabelecer controlos efetivos dos seus processos, produtos e serviços, adotando dessa forma ferramentas que se adaptem às suas necessidades e às exigências do mercado.

Entende-se que o objetivo geral do estágio, que consistiu em colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da componente letiva do mestrado e proporcionar uma experiência profissional através da realização de atividades, nas funções de consultoria de gestão, nas áreas específicas da gestão geral, da gestão financeira e dos recursos humanos, foi alcançado pelo mestrando.

Através do presente relatório escrito pretende-se satisfazer o segundo objetivo geral, que visava mostrar a importância das atividades realizadas no estágio e, salientar a relevância que a consultoria tem na gestão e a forma preponderante como o BSC e o *benchmarking* são instrumentos de elevado potencial na apresentação de soluções e de intervenções para o alcance dos objetivos das organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Bendell**, Tony, **Boulter**, Louise e **Kelly**, John. (1996). *Benchmarking* para uma vantagem competitiva. Edições CETOP.
- Block**, Peter. (2001) Consultoria: o desafio da liberdade. 2ª edição São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Bogdan**, R. e **Biklen**, S. (1998). Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Burgoyne**, J.G. (2000). Connecting Learning and Critique, 2nd International Conference (Lancaster University).
- Câmara de Comércio e Indústria do Centro** (2014). PME, QI. Centro. Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias, 3ª, 6 de Setembro de 2014.
- Confederação do Comércio e Serviços de Portugal** (2011). Dinamizar. Manual de funcionamento das entidades beneficiárias. Versão Junho de 2011.
- Cruz**, C. P. (2006). *Balanced Scorecard* – Concentrar uma organização no que é essencial. Porto: Vida Económica.
- Figueiredo**, J. (2002). Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balance Scorecard. Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Brasil – Florianópolis.
- Freire**, A. (2008). Estratégia – Casos de sucesso em Portugal. 12ª edição. Mem-Martins: Verbo.

- Jonhson, G.** (2007). Explorando a Estratégia Corporativa. Porto Alegre, Bookman.
- Jordan, Hugues, Neves, João Carvalho das, Rodrigues, José Azevedo.** (2008). O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores, 8ª edição, Áreas Editora.
- Jordan, Hugues, Neves, João Carvalho das, Rodrigues, José Azevedo** (2011), O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores, 9ª Edição, Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (1992). Balance Scorecard Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (1993). Putting the Balance Scorecard to Work, 10ª edição, Elsevier Editora.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (1996). The *balanced scorecard*: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (1997). Cuadro de Mando Integral – The Balance Scorecard, Ediciones Gestion 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.** (2006). Alignment - Using the *Balanced Scorecard* to create Corporate Synergies, Boston: Harvard Business School Press.
- Keegan, Richard e O'Kelly, Eddie.** (2006). Aplicar o *benchmarking* para a competitividade: guia prático para PME. IAPMEI - Instituto da Empresa.
- Kotler, P.** (2008). Marketing para o século XXI. Ediouro.
- Lopes Garcia Consultores.** (2011). Materiais Fornecidos pela Lopes Garcia Consultores (Portefólio 2011).

- Lopez, K., & Hasanali, F.** (2000). Successfully Implementing Knowledge Management. American Productivity & Quality Center.
- Niven, P.** (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2ª Edição.
- Parmenter, D.** (2007). Key Performance Indicators, EUA, Ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Prieto, Vanderli; et al.** (2006) Fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard* - São Paulo - Gestão & Produção.
- Reis, Lopes.** (2008). Estratégia empresarial, análise, formulação e implementação, 2ª edição, Editorial Presença.
- Raposo, M., Paço, A., Leitão, D., Ferreira, J., Leitão, J., Silva, M. J., Rodrigues, R. e Serrasqueiro, Z.** (2006). Manual de *Benchmarking* para as Universidades. Publisher Team, Lisboa.
- Santos, R. A.** (2006) – *Balanced Scorecard* em Portugal – Visão e Estratégia e Entusiasmo, Gestãoplus Edições.
- Spendolini, M. J.** (1992). The *Benchmarking* Book. New York, NY: AMACOM. American Management Association.
- Sousa, M. J. e Baptista, C. S.** (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. 2ª edição. Lisboa: Lidel.
- Teixeira, Sebastião.** (2011). Gestão das Organizações, 2ª edição, Verlag Dashofer, Lisboa.
- Yin, R. K.** (1994). Case Study Research: Design and Methods, 2ª Edição. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Beiman, I. and Sun, Y.** (2003). Implementing a *balanced scorecard* in China: Steps for success. *China Staff*, 9(9), 11-17.
- Chenhall R.** (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.
- Eilat H., Golany B. e Shtub A.** (2008). R&D project evaluation: An integrated DEA and *balanced scorecard* approach. H. Eilat et al. / *Omega* 36 (2008) 895–912.
- Farooq, A. e Hussain, Z.** (2011). *Balanced scorecard* perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. Ayesha Farooq and Zareen Hussain / *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 754–768.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E. e Zopounidis C.** (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on *balanced scorecard*. E. Grigoroudis et al. / *Omega* 40 (2012) 104–119.
- Hoque, Z., and W. James.** (2000). Linking *balanced scorecard* measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- Houck. M., Speaker P., Fleming A. e Riley Jr, R.** (2012). The balanced scorecard: Sustainable performance assessment for forensic laboratories. *Science and Justice* 52 (2012) 209–216.
- Huang, H-C.** (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A *balanced scorecard* perspective. *Expert Systems with Applications* 36 (2009) 209–218.

- Islan, M., . Kellermann, F., W.**(2006). Firm- and Individual-Level Determinants of Balanced Scorecard Usage, Canadian Accounting Perspectives / Perspectives Comptables Canadiennes, 181 -207.
- Junior, Reginaldo e Vital, Tales.** (2004). Revista Brasileira de Gestão e Negócios 14. A utilização do *benchmarking* na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional.
- Kraus, k. e Lind. J.** (2010). The impact of the corporate *balanced scorecard* on corporate control—A research note. Management Accounting Research 21 (2010) 265–277.
- Lin Q-L., Liu L., Liu H-C e Wang D-J.** (2013). Integrating hierarchical *balanced scorecard* with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals. Q.-L. Lin et al. / Expert Systems with Applications 40 (2013) 1917–1924.
- Malo, J. L.,** (1995). Les tableaux de bord comme signe d’une gestion et d’une comptabilité à la française. Melanges en l’honneur du professeur Claude Pérochon. Paris, Foucher, pp. 357-376.
- Padron, T. G., Akdeniz, M. B., Calantone, R. J.** (2014). *Benchmarking* sales staffing efficiency in dealerships using extended data envelopment analysis. Journal of Business Research, vol. 67, p. 1904-1911.
- Ryan, G. W. e Bernard, H. R..** (2003). Techniques to identify themes in qualitative data. Field Methods, 15(1): 85-109.
- Rickards, R. C.** (2003). Setting benchmarks and evaluating *balanced scorecards* with data envelopment analysis. *Benchmarking: An International Journal* 10 (3): 226-45.
- Tennant C., Tanoren M.** (2005). Performance management in SMEs: a

Balanced Scorecard perspective, International Journal of Business Performance Management, vol. 7, nº 2, p. 123-143.

Alves, Gerisval. 2008. O Papel do Consultor (Facilitador) Interno nas Organizações. Website:
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-papel-do-consultor-facilitador-interno-nas-organizacoes/21477/>.

IAPMEIb. (s.d.). *Benchmarking* e Boas Práticas. Consultado em 2011, de <http://www.iapmei.pt/iaomei-bmkindex.php>.

Lebreiro C. L. – Balance Scorecard – IBMEC. Website:
http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Balanced_Scorecard.pt.

ANEXO